

## Monitoimitilan vaikutukset työntekoon sisäministeriössä

Suvi Hautala

Noora Lehtonen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma

2018



<b>Tekijä(t)</b> Suvi Hautala Noora Lehtonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Monitoimitilan vaikutukset työntekoon sisäministeriössä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 65 + 2
<p>Työympäristön tulisi vastata työnteon tapoja ja tarpeita. Teknologian kehittymisen myötä on kehitetty uudenlaisia toimistoratkaisuita perinteisten huonetoimistojen ja avotoimistojen tilalle. Monitoimitila on työympäristö, jossa on yleensä nimeämättömät työpisteet ja erilaisia tiloja tai vyöhykkeitä erilaista työtä varten, kuten ryhmätyötiloja, hiljaisen työn tiloja, vetäytymistiloja ja yksilötyön alueita.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikölle ja maahanmuutto-osastolle kevään 2018 aikana. Ministeriö muutti Kirkkokadulle monitoimitilaksi remontoituun rakennukseen kesäkuussa 2017. Tavoitteena oli tutkia monitoimitilan vaikutuksia työntekoon henkilöstöryhmittäin. Tutkimuksen tarkastelun kohteeksi valittiin työntekijöiden motivaatio, suorituskyky ja vuorovaikutus monitoimitilassa. Teoriaosuus koostuu työnteon ja monitoimitilan, motivaation, suorituskyvyn ja vuorovaikutuksen viitekehksestä, jossa on hyödynnetty kansainvälisiä ja kotimaisia kirjallisuus- ja tutkimuslähteitä sekä sisäministeriön intrasivujen materiaalia.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jossa tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan lisää tietoa ja ymmärtämään ilmiötä. Tässä tapauksessa ilmiö on monitoimitilan vaikutus työntekoon. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla haastattelemalla kahtatoista sisäministeriön virkamiestä, jotka kuuluvat eri henkilöstöryhmiin. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina helmikuussa 2018. Tutkimusaineisto koostuu myös sähköpostitse lähetetystä lisäkyselystä.</p> <p>Tutkimustuloksia analysoitiin henkilöstöryhmittäin sekä yhtenä kokonaisuutena. Henkilöstöryhmien vastaukset olivat suurimmaksi osaksi samanlaisia keskenään. Tutkimuksessa selvisi, että omien työtapojen ja tehtävien suunnittelu on korostunut monitoimitilassa, mutta itse työn sisältö ja tavoitteet eivät ole muuttuneet. Monitoimitiloissa osa viihtyi hyvin ja osa kaipasi vielä omaa huonetta.</p> <p>Monitoimitila ei vaikuttanut työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon suuresti, sillä heitä motivoi eniten oman työn sisältö ja monipuolisuus. Keskittymistä vaativa työ oli hankalampaa monitoimitilan avotiloissa, joissa työntekijät työskentelivät eniten. Tämän koettiin osittain vaikuttavan tehokkuuteen. Vuorovaikutus osastotasolla oli lisääntynyt ja tiedonkulku nopeutunut, joka vaikutti positiivisesti tehokkuuteen. Yksikkö- ja osastorajojen koettiin mataltuneen monitoimitilaan siirtymisen myötä. Monitoimitilaa pidettiin modernina, mutta useimpien mielestä se ei ollut vielä täysin toimiva. Tämä tuli esille vyöhykkeiden toimimattomuutena avotiloissa. Toimivuuteen voidaan kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi muokkamalla työpisteiden sijoittelua avotilassa.</p> <p>Huomioitavaa tässä tutkimuksessa on kuitenkin se, että teemahaastatteluja ja lisäkyselyä tehdessä työntekijät olivat ehtineet työskennellä monitoimitiloissa alle vuoden ja toimintaa sekä työtapoja tiloissa kehitetään koko ajan.</p>	
<b>Asiasanat</b> työtila, toimitilat, motivaatio, suorituskyky, vuorovaikutus	

# Sisällys

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja raja.....	1
1.2 Toimeksiantajan esittely.....	2
1.3 Toimitilahanke.....	3
2 Työnteko ja monitoimitila.....	5
2.1 Miten työ on muuttunut?.....	5
2.2 Mikä on monitoimitila?.....	7
2.2.1 Tilasuunnittelu.....	8
2.2.2 Työergonomia.....	9
2.2.3 Etätöön merkitys.....	10
2.2.4 Sisäministeriön monitoimitilat.....	11
3 Motivaatio.....	13
3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	14
3.2 Työn imu.....	16
3.3 Työtapojen ja toimistoympäristön vaikutus motivaatioon.....	17
4 Suorituskyky.....	19
4.1 Suorituksen arviointi ja mittaaminen.....	19
4.2 Oman työn suunnittelu ja itsensä johtaminen.....	21
4.3 Tehokkuus toimistoympäristössä.....	22
5 Vuorovaikutus.....	24
5.1 Avaimet toimivaan vuorovaikutukseen.....	24
5.2 Työyhteisön viestintä.....	26
5.2.1 Työyhteisön pelisäännöt.....	28
5.2.2 Työyhteisön työympäristö.....	28
6 Monitoimitilan vaikutukset työntekoon – tutkimus.....	31
6.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	32
6.2 Tutkimuksen toteutus.....	32
6.3 Laadullisen aineiston analysointitapa.....	34
6.4 Tulokset.....	36
6.4.1 Tulokset <i>avustavat henkilöt</i> .....	36
6.4.2 Tulokset <i>asiantuntijat</i> .....	39
6.4.3 Tulokset <i>esimiehet</i> .....	42
6.4.4 Tulosten yhteenveto ja pohdinta.....	46
6.4.5 Lisäkysely teemahaastattelujen tukena.....	56
7 Johtopäätökset ja arviointi.....	58

7.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	58
7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys .....	59
7.3 Työn ja oppimisen arviointi.....	60
Lähteet .....	62
Liitteet.....	66
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	66
Liite 2. Lyhyt lisäkysely sähköpostitse.....	67

# 1. Johdanto

Tämä luku koostuu opinnäytetyön aiheen kuvauksesta, taustasta, tavoitteista ja rajauksesta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikölle (KVY) ja maahanmuutto-osastolle (MMO). Tarkempi kuvaus KVY:stä ja MMO:sta esitetään tutkimusta käsittelevässä luvussa 6. Tässä luvussa esitellään lyhyesti sisäministeriö organisaationa ja lopuksi kerrotaan monitoimitilahankkeen taustaa.

Suoritimme molemmat opintoihimme kuuluvan työharjoittelun sisäministeriössä kansainvälisten asioiden yksikössä ja maahanmuutto-osastolla syksyllä 2017. Tarvitsimme opinnäytetyölle aiheen ja pohdimme yhdessä sopivia teemoja. Päädyimme yhteisen opinnäytetyön tekemiseen, koska molemmilla oli koulussa pääaineena HR ja johtaminen. Sisäministeriö oli vasta muuttanut monitoimitiloihin, joten keskustelimme työntekijöiden kanssa, voisiko tutkimuksemme liittyä monitilaympäristöön. Uudet tilat ja toimintatavat olivat hyvin pinnalla meidän työskennellessä sisäministeriössä. Näiden asioiden pohjalta aiheemme muovaantui ja olimme valmiita paneutumaan aiheeseen lisää. Koska työskentelimme samaan aikaan ministeriössä, koimme että saisimme erilaisia näkökulmia monitoimitila- ja HR-aiheiselle työlle.

Sisäministeriö muutti remontoituihin monitoimitiloihin kesäkuussa 2017 Helsingin Kirkkokadulle. Aikaisemmin oltiin työskennelty omissa ja jaetuissa työhuoneissa Kirkkokadulla, josta siirryttiin remontin ajaksi väliaikaisiin tiloihin Erottajankadulle keväällä 2015. Työympäristömalliksi valittiin monitoimitila, jossa ei ole nimettyjä työpisteitä, vaan tilat on jaettu eri vyöhykkeisiin työtehtävän mukaan.

Nykypäivän työympäristön tulisi vastata työnteon tapoja ja tarpeita, joita ovat muun muassa vuorovaikutteinen työ, keskittymistä vaativa hiljainen työ ja ideoimistyö (Senaatti 2015). Teknologian kehittymisen myötä on kehitetty uudenlaisia toimistoratkaisuita perinteisten huonetoimistojen ja avotoimistojen tilalle. Monitoimitila on työympäristö, joka mahdollistaa työnteon erilaisille tarpeille. Monitoimitiloissa on yleensä erilaisia tiloja esimerkiksi ryhmätyötiloja, hiljaisen työn tila, vetäytymistiloja ja yksilötyön alueita. (Työterveyslaitos 2018a.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia vaikutuksia monitoimitilalla on työntekoon sisäministeriössä. Tutkimuksen kohteena ovat henkilöstöryhmät: esimiehet,

asiantuntijat ja avustavat henkilöt. Tutkimus lähtee siitä olettamuksesta, että henkilöstöryhmien työskentelytavat saattavat olla erilaisia ja vaatia erilaista huomiota monitoimitilassa. Näkökulmiksi valikoituivat motivaatio, suorituskky ja vuorovaikutus monitoimitilassa, sillä koimme ne mielenkiintoisiksi ja tärkeiksi tarkastelukohteiksi. Työn näkökulmista keskusteltiin osastojen työntekijöiden ja esimiesten kanssa sekä hallinto- ja kehittämisosaston asiantuntijan kanssa. Toimeksiantajan mukaan osastoilla on keskusteltu muun muassa keskittymisestä työssä monitoimitilan avotiloissa. Myös tämän vuoksi suorituskky valittiin näkökulmaksi.

Tutkimuksella tutkitaan vuorovaikutuksen toimivuutta monitoimitilassa, sillä työskentelytapojen muutokset ja työskentely monitoimitilassa saattavat vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen. Tutkimuksella selvitetään myös työtapojen toimivuutta uusissa tiloissa. Työta-voilla tässä työssä tarkoitetaan monitoimitilojen hyödyntämistä, työvälineiden toimivuutta, etätyömahdollisuutta ja ryhmätyöskentelyä.

Keräsimme tietoa henkilöstöryhmien kokemuksista monitoimitilasta haastatteleamalla, jotta pystyimme selvittämään, miten työtilat tukevat eri henkilöstöryhmien työtä. Tämän vuoksi tutkimustulokset esitetään henkilöstöryhmittäin. Tutkimuksen haastattelukysymyksissä nostettiin esille myös Erottajalla työskentely, jotta saisimme kuvan siitä, millaista työnteke oli ennen monitoimitilaan siirtymistä. Pääpainona opinnäytetyössä on kuitenkin nykyinen tilanne. Lopuksi teimme myös lyhyen lisäkyselyn vahvistaaksemme tutkimuksen tuloksia.

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta annetaan käytännön kehittämisehdotuksia monitoimitilaan. Työn tavoitteena ei kuitenkaan ole kehittää valmiita ratkaisuja. Opinnäytetyön tutkimus on tehty yhteisesti kahdella osastolla; maahanmuutto-osastolla ja kansainvälisten asioiden yksikössä. Tutkimuksessa ei vertailla osastoja keskenään.

Jätimme tästä työstä pois HR-teemalle merkittävän johtamisnäkökulman, koska koimme tärkeämmäksi keskittyä työtapojen, motivaation, suorituskvyn ja vuorovaikutuksen tutkimiseen monitoimitilassa. Vaikka työhyvinvointi liittyy osittain valitsemiimme näkökulmiin, emme käsittele tässä työssä työhyvinvointia omana osanaan.

## **1.2 Toimeksiantajan esittely**

Sisäministeriö valmistelee maahanmuuttoon ja sisäiseen turvallisuuteen (poliisi, pelastustoimi, hätäkeskustoiminta, rajavartiolaitos) liittyvää lainsäädäntöä. Sisäministeriö käsittelee toimialansa kansainvälisiä sekä EU-asioita. Ministeriö sijaitsee Helsingin Kruununhaassa.

Sisäministeriössä työskentelee yhteensä noin 200 henkilöä yhteiskunnallisesti merkittävässä tehtävässä. (Sisäministeriö 2018a). Sisäministeriön toimialaan kuuluu myös monia virastoja ja laitoksia, kuten Maahanmuuttovirasto, Häätäkeskuslaitos ja suojelupoliisi. (Sisäministeriö 2018b.)

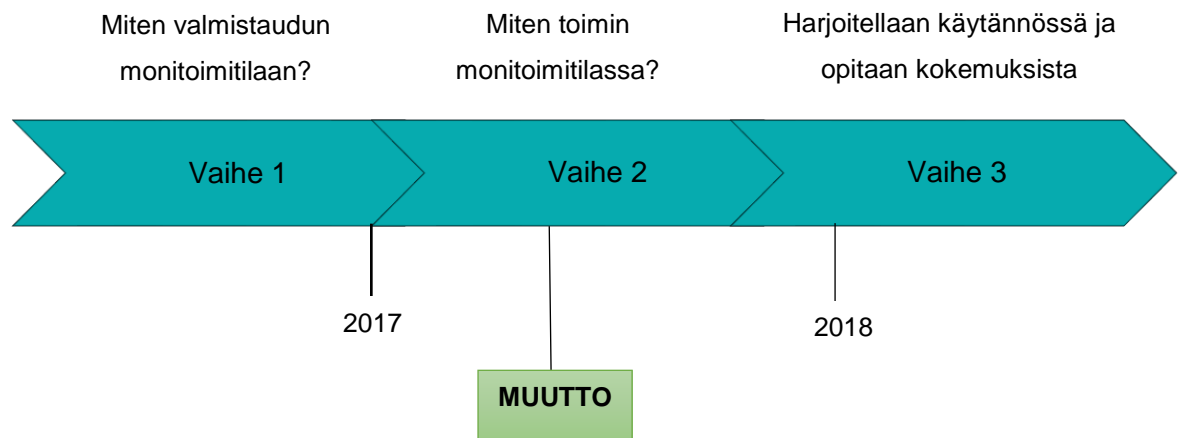
Moni sisäministeriön osastoista myös tulohjaa hallinnonalan toimijoita, esimerkiksi poliisiosasto tulohjaa suojelupoliisia ja Poliisihallitusta, maahanmuutto-osasto vastaa Maahanmuuttoviraston tulohjauksesta, pelastusosasto Pelastusopiston ja Häätäkeskuslaitoksen tulohjauksesta ja kansainvälisten asioiden yksikkö tulohjaa Kriisinhallintakeskusta. (Sisäministeriö 2018c.)

### **1.3 Toimitilahanke**

Sisäministeriön Kirkkokadun tiloja aloitettiin remontoimaan keväällä 2015, jolloin henkilöstö siirtyi väliaikaistiloihin Erottajankadun toimitiloihin (Sisäministeriö 2017a, 33). Vuoden 2015 lopussa ennen muuttoa Erottajalle perustettiin henkilöstöstä koostuva hanke-ryhmä, joka oli muuton työryhmä. Toimitilahankkeessa mukana olivat Senaatti-kiinteistöt, joka on valtionhallinnon työympäristökumppani sekä Valtioneuvoston hallintoyksikkö (VNHY).

Vuoden 2016 aikana uusia tiloja suunniteltiin ja tehtiin tärkeä päätös uusien toimitilojen työympäristömallista. Malliksi valikoitui monitoimitila, jossa on nimeämättömät työpisteet ja tilat on jaettu vyöhykkeisiin. Henkilöstö mukaan lukien esimiehet olivat suunnittelussa mukana ja heidän mielipiteitään kuunneltiin. Heille järjestettiin monia erilaisia työpajoja ja kyselyitä, joissa käsiteltiin muun muassa työnteon mallien toimivuutta, sijoittumista uusien tilojen kerroksiin sekä nimettyjen ja nimeämättömien työpisteiden vaihtoehtoja. Vuoden lopulla työpajoissa pohdittiin tilojen vaikutusta työnteeseen ja valmistauduttiin uusiin monitoimitiloihin. (Sisäministeriö 2017a, 32–33.)

Remontin valmistuttua keväällä 2017 takaisinmuutto uusittuihin tiloihin tapahtui kesäkuussa. Sisäministeriön sisäisillä intrasivuilla oli koko ajan saatavilla paljon tietoa muutosta ja henkilöstöä informoitiin ja pidettiin ajan tasalla. (Sisäministeriö 2017a, 33). Toimitilahankkeelle tehtiin intrasivulle henkilöstön nähtäväksi aikataulu ja siihen liittyvät tärkeät tapahtumat. Hanke on jaettu kolmeen vaiheeseen, jonka kulkua kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1. Toimitilahankkeen vaiheet 2016–2018 (Sisäministeriö 2017b)



## 2 Työnteko ja monitoimitila

Tässä luvussa käsitellään sitä, kuinka muutokset organisaatioissa, työelämässä ja työta-voissa ovat johtaneet nykyaikaisiin monitoimitilamalleihin. Luvussa kerrotaan myös digita-lisaation vaikutuksesta tietotyöhön, sillä nykyisin tehtävä toimistotyö on pitkälti tietotyötä. Keskeisimpänä käsitteenä tässä luvussa on monitoimitila ja siihen liittyvät tekijät kuten ti-lojen suunnittelu, ergonomia ja etätyön merkitys. Lopuksi kerrotaan vielä sisäministeriön monitoimitilasta ja sen pelisäännöistä.

### 2.1 Miten työ on muuttunut?

Työelämä on muuttunut ja tulee muuttumaan koko ajan yhä enemmän. Muutoksista kerro-taan The Future of Jobs -raportissa, jonka pohjana on käytetty kattavaa tutkimusta. Tutki-muksen datana on käytetty kyselyä, johon on yhteensä vastannut 371 johtavaa maailman-laajuista työnantajaa, edustaen jopa 13 miljoonaa työntekijää ympäri maailman. Tällä het-kellä käydään niin sanottua neljättä teollista vallankumousta, jolloin kehitystä on nähtävillä muun muassa tekoälyn, 3D-tulostuksen, koneoppimisen, nanoteknologian ja robotiikan saralla, erityisesti vuosina 2018–2020. Tekniikan kehittyessä työpaikkoja oletettavasti tul-laan lisäämään matematiikan ja tietotekniikan aloilla. Potentiaalia on nähtävissä myös tuo-tannon aloilla tekniikan kehittyessä. (Work Economic Forum 2016a, 1–4; Work Economic Forum 2016b, 4–5.)

Tietotekniikkaa on alettu hyödyntämään työn teossa laajemmin 1980-luvulta lähtien. Arvi-oidaan, että 70 prosenttia suomalaisista käyttää uusimpia teknisiä välineitä ja ohjelmistoja työssään. Ylipäänsä Suomessa jopa puolet työntekijöistä tekee tietotyötä, jossa tehtäviin kuuluvat erilainen tiedon käsittely, siirto ja muokkaaminen. Tietotyötä tehdään nykyään enemmän paikasta riippumatta ja työ on entistä itsenäisempää. Haastavaksi tietotyön te-kee hallittavan tiedon suuri määrä sekä työtehtävien reaaliaikaisuus, joka voi vaatia no-peaakin reagoitua asioihin. Myös ohjelmistot vaihtuvat usein, jolloin toiminnot tulee ope-tella aina uudelleen. (Viitala 2013, 226–227.)

Digitalisaatiolla tarkoitetaan toiminnan automatisointia ja sähköistämistä. Tietoa puretaan tietokonekielelle, tallennetaan, muunnellaan ja järjestellään. Digitalisaatiolla on ollut vaiku-tusta työelämään. Vapaa-aikaa voi olla hankalampaa erottaa työajasta kännykän ja säh-köpostin myötä. Teknologian kehittyessä myös työtavat muuttuvat. Nykyään on helppo pi-tää kokouksia videoneuvottelulaitteiden välityksellä ja tiedon jakaminen on nopeaa. Jat-kuva oppiminen työssä on avain asemassa digitalisoitumisen myötä. (Sinokki 2016, 24–

25.) Työelämän teollisten ja teknisten muutosten lisäksi myös organisaatiotutkimus- ja teorialat ovat muuttuneet.

Eri organisaatioteorioiden suuntaukset painottavat työntekemistä eri näkökulmista. Työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon on vaikutettu erilaisilla keinoilla eri ajanjaksoina. Organisaatiotutkimus- ja ajattelu on lähtenyt 1900-luvulta, jolloin klassiset organisaatioteorialat olivat vallalla. Klassiselle suuntaukselle ominaista oli työpaikoilla selkeä työnjako ja työ oli pilkottu pienempiin osiin. Seuraavana kehitetty ihmissuhdekoulukunta -teoria painotti työntekijöiden yhteistyötä ja näki vuorovaikutuksen ja työntekijät organisaation voimavarana. Nähtiin, että ryhmähengellä, motivoimisella ja arvostuksella on vaikutusta työntekijän tehokkuuteen. 1990-luvulla alettiin puhua innovatiivisista organisaatioista eli innovaatioteoriasta. Siinä työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on halu kehittää itseään jatkuvasti ja oppia uutta. Työntekijöitä motivoi muun muassa se, että pääsee käyttämään asiantuntemustaan työssä. Innovaatioteoria painottaa varsinkin muutostilanteissa työntekijän kokemusta kuulaksi tulemisesta. (Sinokki 2016, 49–54.)

Innovaatioteoriassa työntekijä nähdään positiivisessa valossa uudistushaluisena oppijana. Teoria näkee myös työntekijät enimmäkseen tietotyöntekijöinä. Nykyäänkin organisaatioissa on vallalla innovaatioteorian oppi. Keinoja tänä päivänä innovatiivisuuden edistämiseen ovat erilaiset ideapalaverit ja yhdessä tekeminen. Näin ollen monitoimitilat saattavat edistää työntekijöiden innovatiivisuutta ja työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 57–58.)

Yksityissektorilla on jo vähennetty hierarkkisuutta, mikä tulee näkymään tai näkyy jo julkishallinnossa organisaatiomuutoksina. Työkulttuurin muutos nostaa myös työyhteisötaitojen merkityksen esille, sillä työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän aloitteellisuutta, joustavuutta ja itseohjautuvuutta. Työntekijän tulisi kehittää jatkuvasti osaamistaan ja pysyä aallon harjalla asioista, sillä osaamista pidetään yksilön tärkeimpänä pääomana. Ilman halua kehittää omaa osaamistaan voi työntekijä olla jopa syrjäytymisvaarassa. (Manka 2013, 7–10.)

Nykyään puhutaan paljon itseohjautumisesta ja sen hyödyistä työelämässä. Toimintaympäristöt ovat muuttuneet monirakenteisiksi ja tiedonkulku on nopeampaa. Tästä syystä organisaatioiden tulisi olla reagoitokykyisiä ja ketteriä. Itseohjautuvassa organisaatiossa ei ohjata hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Se on organisoitumisen tapa, jossa ei ole kiinteitä rooleja, rakenteita ja jäykkyyttä. Keskinäinen organisoituminen on lähtöisin oma-aloitteisista työntekijöistä, jotka muodostavat tiimejä sitä mukaan, kun työ sitä vaatii. Ylhäältä organisoitumisessa on taas perinteistä saada hyväksyntä aina ylemmältä taholta, eikä omalle toiminnalle anneta yhtä paljon sijaa kuin itseohjautuvassa organisaatiossa. On

myös olemassa organisaatioita, joiden toiminta perustuu edellä mainittujen välille. Niissä toiminnalle voidaan asettaa rajat, mutta joiden sisällä voivat työntekijät toimia vapaammin ja sopia asioita keskenään. (Martela & Jarenko 2017, 11–12.)

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakka on kehittänyt älykäs julkinen organisaatio -mallia, vuodesta 2000 lähtien. Mallissa on otettu huomioon julkisten organisaatioiden erityispiirteet ja sen peruslähtökohtina on ihmiskeskeinen organisaatiokulttuuri, kumppanuus ja asiakaslähtöinen toimintamalli. ”Älykkäällä julkisella organisaatiolla on kyky ennakoida muutoksia ja uudistua jatkuvasti sekä oppia nopeasti.” (Sydänmaalakka 2015, 63–64.)

Valtionhallinnon työympäristökumppani Senaatti-kiinteistön mukaan suurin osa valtiolla tehtävistä töistä on tietotyötä. Hyödynnettäviä resursseja tietotyöhön valtion organisaatioissa on kolmea erilaista: osaaminen, ohjelmistot ja työtilat. Senaatin tietotyön erityisasiantuntijan mukaan tietotyön suorituskyyvyssä kyse on siitä, miten näitä resursseja voi parhaiten oppia hyödyntämään. (Franssila 2017.) Sisäministeriö on yksi näistä valtion asiantuntijaorganisaatioista, jossa tehdään tietotyötä. Käsitlemme luvussa 4 tarkemmin tietotyötä tekevien suorituskyykyä ja sen mittaamista.

## **2.2 Mikä on monitoimitila?**

Digitalisaation myötä on siirrytty uudenlaisiin työnteon tapoihin, jolla tarkoitetaan digitaali-tekniikan monipuolista hyödyntämistä. Keskiössä ovat uudet tilaratkaisut ja erilaiset yhteistyömuodot. Puhuttaessa uudenlaisista työnteon tavoista, on käsitteeseen liitetty myös oman työn tuunaamisen parempi mahdollisuus. (Alasoini 2015, 29–30.) Uudenlaisten työtapojen ajattelu (New Ways of Working) sai alkunsa Kalifornian piilaaksosta, kun it-organisaatioiden asiantuntijat halusivat parantaa työn tuottavuutta. Uudenlainen tapa tehdä töitä ei liity pelkästään tiloihin tai tekniikkaan, vaan enemmän asiakkaisiin ja henkilöstöön. Periaatteena on siirtyminen yksilötyöstä kohti yhteistyötä. Senaatti-kiinteistöt hyödyntävät työympäristökehittämisessä uusia ratkaisuja NewWOW:n pohjalta. (Mitronen, Korhonen & Rita 2015, 3.)

Senaatti-kiinteistö kertoo valtiolla työskentelevän 52 000 henkilöä, joista melkein kolmasosa työskentelee monitoimitiloissa. Työnteon tavat ovat muutoksessa, jonka vuoksi monitoilaympäristölle on kysyntää, koska se mahdollistaa monen erilaisen tavan työskennellä. (Senaatti 2018.) Erilaisia työnteon tapoja, joita valtiolla olevien monitoimitilojen erilaiset tilat palvelevat, ovat muun muassa vuorovaikutteinen työ, hiljainen työ, tiimityö, luottamuksellinen työ sekä ideoimis- ja kehittämistyö. (Senaatti 2015.)

Työtä tehdään fyysisissä toimitiloissa, mutta myös muuallakin digitalisaation seurauksena, esimerkiksi yhä enemmän kotona, junassa, asiakkaan luona tai erilaisissa ryhmissä. (Mitronen ym. 2015, 4.) Alla on kuvaus Mitrosen ym. (2015, 5) mukaan työympäristöjen kolmesta mallista.

**Fyysinen työympäristö** mahdollistaa ja luo puitteet sosiaaliselle ja virtuaaliselle työympäristölle. Sosiaalisen ja virtuaalisen työympäristön kehittyminen ei ole vähentänyt fyysisen työympäristön merkitystä.

**Virtuaalisessa työympäristössä** työtä tehdään paikasta riippumatta. Toimiakseen se tarvitsee toimivat ja yhteensopivat laitteet, sillä virtuaalisessa työympäristössä työtä tehdään verkossa. Myös toimivat etätyöyhteydet ja videoneuvottelulaitteet ovat jo arkipäivää, minkä vuoksi virtuaalisen työympäristön rooli on kasvanut.

**Sosiaalinen työympäristö** muodostuu toiminnasta, työkuultuurista ja työn tekemisestä käytännössä. ”Se muodostuu myös henkilöstön vuorovaikutuksesta sekä epävirallisista ja virallisista kohtaamisista”

Työterveyslaitos käyttää monitoimitilasta käsitettä monitilatoimisto, joka yksinkertaisuudessaan tarkoittaa muunnettavissa olevaa tilaratkaisua, jossa tilat ovat jaettu eri vyöhykkeisiin. Vyöhykkeitä voivat olla hiljaisen työn tila, ryhmätyötila, erilaiset neuvottelutilat ja vetäytymistilat. Monitoimitilassa työskentelyn tulisi mahdollistaa työnteko omien työtehtävien vaatimusten mukaan. (Työterveyslaitos 2018a.)

Perinteisiä toimistoratkaisuita ovat taas avotoimistot ja huonetoimistot. Avotoimistossa työskennellään yhteisessä avotilassa, jossa jokaiselle on määrätty oma työpiste. Huonetoimistossa työskentely tapahtuu omissa tai jaetuissa huoneissa, kun monitoimitilassa työntekijöillä ei yleensä ole omaa nimettyä työpistettä, vaan paikkaa ja työtilaa saa vaihtaa omien tarpeiden mukaan. Monitoimitilassa ei siis yleensä ole omia huoneita. Toisinaan monitoimitilassa kannattaisi kuitenkin nimetä omat työpisteet niille työntekijöille, joille se on työn luonteen kannalta merkittävää. (Työterveyslaitos 2018a.) Myös avotoimistot voivat toisaalta olla monitoimitiloja, jos niiden yhteydessä on vetäytymistila (Haapakangas 2014).

### 2.2.1 Tilasuunnittelu

Yleensä tilasuunnittelulla pyritään taloudellisuuteen ja tehokkuuteen vähentämällä hukkaneliöitä. Vanhojen tilojen uudistamisessa pitää ottaa huomioon millaisia toimintoja tiloissa tehdään pitkällä aikavälillä. Tästä syystä tiloista koitetaan tehdä muuntautumiskelpoisia ja

moneen käyttötarkoitukseen sopivia. Se voi kuitenkin olla haastavaa, kun tilojen halutaan vastaavan toiminnan vaatimuksia, mutta rakennuksen fyysiset rajoitteet voivat tulla vastaan. Toimistotyössä yleisesti mietitään minimimitoitusta, eli kuinka pieneen tilaan työntekijät saa mahduttaa. Minimipinta-alaa ei ole säädetty, mutta työntekijöiden minimi-ilmatilasta on yleinen säädös, joka on henkilöä kohti 10 kuutiometriä. Toimistotilan koko määräytyy työn toiminnasta, työvälineistä ja varastointitarpeista sekä toimintojen toistuvuudesta. Ihmisten määrä ei vaikuta tilan kokoon. (Lehtelä 2011, 129–146.) Työterveyslaitoksen mukaan oikea neliömäärä monitoimitilassa olisi 7–8 neliötä henkilöä kohden, mutta monesti tilaratkaisuissa pyritään säästämään mahdollisimman paljon tilojen ko'issa. Työmotivaatioon saattaa vaikuttaa monitoimitilassa eri tilojen sijoittelu ja viihtyvyys sekä neliömäärä henkeä kohti. (Työterveyslaitos 2018b.)

Erilaisia toimintoja eli työskentelytapoja voivat olla päätetyöskentely, neuvottelut, puhelimen käyttö ja arkistointi. Kun organisaatiossa päädytään nimeämättömien työpisteiden tiloihin, keskeisiä asioita ovat muun muassa se, että organisaatiossa tietoa käsitellään sähköisesti, työpisteiden säätäminen on mahdollista ja nopeaa ja tarjolla on äänieristettyjä tiloja puhelinkeskusteluihin tai luottamuksellisiin keskusteluihin. Nimeämättömät työpisteet ovat silloin järkevä vaihtoehto, kun työntekijät tarvitsevat harvoin työtilaa tai he työskentelevät vaihtuvissa projekteissa. (Lehtelä 2011, 129–146.)

### **2.2.2 Työergonomia**

Launiksen ja Lehtelän (2011, 19) mukaan ”Ergonomia on tekniikan ja toiminnan sovittamista ihmisille”. Käsitteenä ergonomia on laaja ja se ymmärretään tutkimusalana sekä käytännön toimintana. Työympäristö ja välineet pyritään saamaan työntekijöille sopiviksi ergonomian avulla. Ergonomian tavoitteena on, että kaikki työntekijät voivat toimia työympäristössä tehokkaasti ja ilman haittoja. Ergonomiaan liittyvät työympäristöratkaisut ja kehittämissuunnitelmat on hyvä tehdä yhdessä työntekijän ja asiantuntijoiden kanssa. (Launis & Lehtelä 19–21.)

Toimistoissa tehtävä työ on pääosin fyysisesti kevyttä sisätyötä, mutta silti tietokoneella työskentelevät ihmiset voivat kokea fyysistä rasitusta. Rasitus voi olla pientä epämukavuuden tunnetta tai pidempiaikaista rasitusta. Tyypillisiä päätetyötä tekevien ihmisten vaivoja ovat käsien rasittuminen, hartia- ja niskaseudun kiputilat sekä silmien herkkyyys ja väsyminen. Mahdollisten vaivojen vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota omaan työtapaan ja työergonomiaan, sillä omalla toiminnalla voidaan ehkäistä vaivojen ilmaantuminen tai niitä voidaan helpottaa. (Työterveyslaitos 2018b.)

Erilaisia vaivoja voi tuottaa käsien vääränlainen asento ilman tukea, niskojen vino ja kumara asento, jatkuva staattinen asento, pään ja käsien liikkeiden toistuvuus, taukojen puute ja vaikeudet näöissä. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa myös muut tekijät, kuten ilman laatu, valaistus ja lämpötila. Teknologian kehittyessä voi työntekijälle tulla myös henkistä raskautta, jos jatkuva uusien asioiden oppiminen ja omaksuminen eivät ole mielekästä. (Työterveyslaitos 2018b.)

Liikkuminen työpisteelle tulisi olla täysin esteetön, työtuolille liikkumisvaraa kuuluisi olla vähintään neliometri ja tavaroiden säilytykseen riittävän isot säilytystilat siisteyden ylläpitämiseen. Työpisteen toimivuuteen liittyviä piirteitä ovat tarvittavat työvälineet käden ulottuvilla, riittävä valaistus ilman ylimääräisiä häikäisyjä, työtasojen sähköinen säätö oikealle korkeudelle, käyttäjälle sopiva työtuoli ja hiiren ja näppäimistön riittävä läheisyys toisiinsa. Työtilaratkaisuja tehdessä tulisi pohtia työtiloja organisaation ja työnteon todellisiin tarpeisiin ja esimerkiksi siihen, kuinka paljon työ vaatii vuorovaikutusta ja keskittymistä. (Työterveyslaitos 2018b.)

### **2.2.3 Etätyön merkitys**

Etätyöskentely on vastakohta työpaikalla tapahtuvalle työskentelylle. Etätyötä voi tehdä vaikka kotoa tai kahvilasta käsin. Työntekijöillä voi olla vaikeaa kommunikoida etänä keskenään, vaikka kanssakäyminen etänä voi olla hyvinkin vuorovaikutteista. Erilaiset apuvälineet, kuten WebEx ja videoneuvottelulaitteet mahdollistavat kokouksen ja erilaisten tehtävien läpikäynnin myös etänä. Yksi tapa on nauhoittaa oma esitys. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että taltioidaan se, mitä näytöllä tehdään ja tarvittaessa myös selostetaan tietokoneen mikrofonin avulla. Tämän avulla muut voivat katsoa asian myöhemmin. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 95–97.)

WebEx on käytössä myös sisäministeriössä ja sen avulla voidaan muun muassa pitää etäkokouksia ja peilata näyttöjä keskenään omalta tietokoneelta, mikä helpottaa esimerkiksi asiakirjojen läpikäymistä työkaverin kanssa. Lync-pikaviestinohjelma on käytössä myös sisäministeriössä. Toinen kommunikaation väline sisäministeriössä on videoneuvottelulaitteet, joilla pystytään kommunikoimaan etänä vuorovaikutteisesti.

Työpäivä toimistolla voi helposti koostua monesta eri palasta, koska toimistoympäristössä työntekijä on altis keskeytyksille. Osa työntekijöistä saattaa mennä todella aikaisin työpaikalle tai lähteä sieltä myöhään, koska haluavat keskittyä työhönsä ilman keskeytyksiä.

Toimistoympäristössä voi olla vaikea keskittyä olennaiseen ja saada töitä tehdyksi. Etätyötä hyödynnetään, kun halutaan minimoida keskeytyksiä tai muita häiriötekijöitä. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 15.)

#### 2.2.4 Sisäministeriön monitoimitilat

Sisäministeriön monitoimitilarakennus on kuusikerroksinen. Uudistuneisiin tiloihin muutti väliaikaisesti myös yksi osasto ulkoministeriöstä. Monitoimitilassa on kahdessa kerroksessa kokouskeskus, jonka kokoushuoneet ovat koko valtioneuvoston käytettävissä. Erillisiä ryhmätyötiloja ei ole, mutta kokoushuoneita voi hyödyntää ryhmätyössä. Monitoimitila on jaettu erilaisiin alueisiin työtavan mukaan, ja työpisteet ovat nimeämättömät. (Sisäministeriö 2017c).

Jokaisella ministeriön osastolla on kuitenkin oma avotila, jota kutsutaan kotipesäksi. Tilat ovat modernit, valoisat ja värimaailmaltaan neutraalit. Tiloissa on käytetty maanläheisiä värejä, kuten vihreää, harmaata, sinistä ja ruskeaa. Myös taidetta on hyödynnetty tilojen viihtyvyyden lisäämiseksi. Sisäministeriön (Sisäministeriö 2017c) tilojen käyttämistä ja pelisääntöjä kuvaillaan ministeriön intrasivuilla seuraavasti:

**Kotipesä** on osaston pysyvä avotila-alue. Siellä työntekijöillä on oma lukollinen säilytyskaappi tietokoneille ja muille tavaroille. Kotipesät on yleisesti ottaen jaettu yksilötyön ja yhteistyön alueisiin, jossa työpisteen voi valita oman mieltymyksen mukaan. Kotipesissä on erilaisia pöytäratkaisuita ja sohvaryhmiä. Työpisteet ovat nimeämättömiä, joka tarkoittaa sitä, että päivän päätteeksi tulee siivota pöytä tyhjäksi. Työpistettä suositellaan vaihtamaan siten, ettei istuisi samalla paikalla joka päivä. Työpisteiden välissä on sermejä, joilla pyritään luomaan työrauhaa. Eri osastojen kotipesät ovat keskenään jonkin verran erilaisia joko pohjaratkaisuiltaan tai huonekalujen sijoittelultaan. Jokaiseen kotipesään saa tulla muiltakin osastoilta työntekijöitä työskentelemään. Lisäksi joissain kotipesissä on kokoushuoneita ja kaikista löytyy vetäytymistiloja, joihin voi mennä esimerkiksi soittamaan tärkeitä puheluita.

**Kotipesän yksilötyön alueella** tehdään yksilötyötä, jossa kuitenkin on hillitty keskustelu sallittua. Lyhyitä puheluita saa soittaa omalta paikalta.

**Kotipesän yhteistyön alueella** saa keskustella vapaammin. Aluetta on tarkoitettu käyttämään yhteistyöhön, jossa eri mallisia pöytiä voi hyödyntää yhteissuunnitteluun.

**Hiljaisen työn tila** on oma avotila-alue, johon työntekijät voivat mennä, kun he tarvitsevat erityistä rauhaa työnteossa. Siellä niin sanotusti nautitaan hiljaisuudesta. Alueella kuuluu pitää tietokone ja puhelin äänettömällä.

**Vetäytymistilat** ovat pääasiassa yhden hengen tiloja, ja niitä kutsutaan myös puhelinkopeiksi. Niitä voidaan käyttää esimerkiksi pidempiin puhelinkeskusteluihin. Vetäytymistiloihin ei varata etukäteen. Kokoushuoneita varataan tarvittaessa.

**Sosiaali- / taukotiloja** on joka kerroksessa. Lisäksi on myös yksi yhteinen suurempi taukotila, jossa on helppo verkostoitua muiden työntekijöiden kanssa. Taukotiloissa keskustellaan vapaasti ja tutustutaan kollegoihin. Lounasaikana tila on ensisijaisesti varattu ruokailijoille.

**Kokoustiloja** on monia eri kokoisia- ja näköisiä eri kerroksissa. Kokoushuoneita on sekä ministeriön sisäiseen että ulkoiseen käyttöön. Kaikki kokoushuoneet tulee varata etukäteen erillisestä varausjärjestelmästä. Yksi kokoushuoneista on niin sanottu luova tila nimeltä Harras, jossa sisustus on rennompaa.

Sisäministeriössä on toimitilahankkeen aikana sovittu yhteisesti monitoimitilojen yleisistä pelisäännöistä, jotka ovat sisäministeriön henkilöstön nähtävillä heidän intrasivuillaan. Pelisääntöjä on suunniteltu henkilöstötyöpajoissa muun muassa maaliskuussa 2017. Henkilöstötyöpajojen jälkeen kerrottiin tulosten johtopäätökset sekä yhteisten toimintatapojen ehdotukset sisäministeriön johdolle. (Sisäministeriö 2017c).

Pelisäännöissä on sovittu yleisistä toimintaperiaatteista, turvallisuudesta sekä monitoimitilojen erilaisten alueiden hyödyntämisestä. Yleisiin periaatteisiin kuuluu esimerkiksi siisteyteen liittyvät tekijät, kuten se, että eväitä syödään taukotiloissa. Työpisteellä voi kuitenkin nauttia naposteltavista ja juomista. Työpöytä tulee tyhjentää päivän päätteeksi sekä silloin, kun tietää olevansa pidemmän aikaa poissa monitoimitiloista. Lisäksi on sovittu siitä, että huolehditaan oman paikkatiedon päivittämisestä Lynciin sekä kalenterin pitämisestä ajan tasalla. Yleisiin periaatteisiin kuuluu myös eri kerroksien työtilojen tietoinen kokeileminen sekä kollegoiden kannustaminen siihen. (Sisäministeriö 2017c).



### 3 Motivaatio

Tämä luku koostuu motivaationäkökulmasta: mitä motivaatio käsitteellä tarkoitetaan, miten työmotivaatio muodostuu ja mihin kaikkeen se vaikuttaa. Alaluvuissa kerrotaan tarkemmin sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta ja työn imun käsitteestä. Lopuksi alaluvussa 3.3 avataan työtapojen ja toimistoympäristön vaikutusta motivaatioon sekä sivutaan myös työtyytyväisyyttä työtilan näkökulmasta.

Motivaatio käsitteenä on alun perin lähtenyt latinan kielisestä sanasta *move*, joka tarkoittaa suomeksi liikettä. Tehdyillä asioilla on aina jokin motiivi. Motivaatio käsitteenä liittyy henkilön tavoitteisiin ja tavoitteiden valitsemiseen. Henkilö on sitoutunut tekemiseensä, jos hänellä on hyvä motivaatio ja motivaatio on itseohjautuvaa. (Armstrong 2014, 170.)

Armstrongin (2014, 170) mukaan motivaatio työssä rakentuu ja auttaa työntekijöitä parhaisiin suorituksiin silloin, kun itse työ on motivoivaa, johtamiskäytännöt ovat yhdenmukaisia ja organisaatiossa on käytössä monipuolisia tunnustus- ja palkitsemiskeinoja. Myös elämänhallinta eli koherenssin tunne vaikuttaa työmotivaatioon. Henkilö, jolla on vahva koherenssin tunne, omaa sellaisia voimavaroja, joilla hän pystyy selviytymään muutoksista ja haasteista työelämässä. Tällainen työntekijä näkee haasteet myönteisinä asioina, joista voi oppia uutta. Työntekijän kokemaan työmotivaatioon vaikuttaa muun muassa persoonallisuus ja elämänvaihe, oman työn ominaisuudet, mahdollisuus valita työntekeksen tavat sekä työyhteisön tapa käsitellä asioita. Työmotivaatio taas heijastuu työn tuottavuuteen, tehokkuuteen, laatuun ja hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 7–12, 189.)

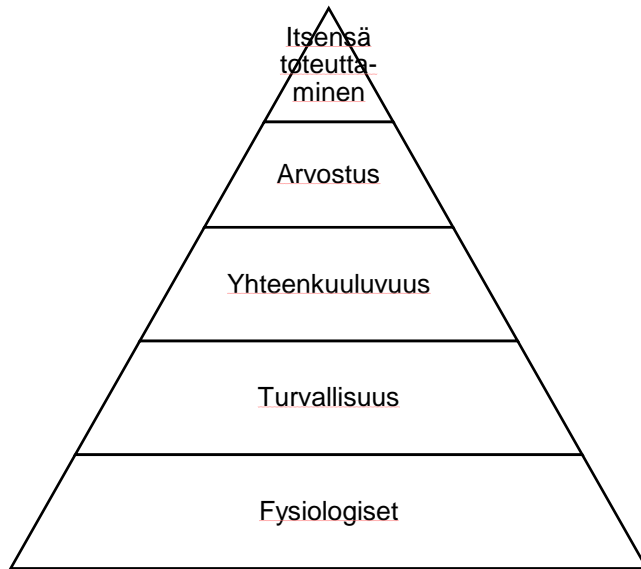
Motivaation voi pääosin jakaa kahteen erillaiseen: sisäiseen ja ulkoiseen. Työssä sisäisellä motivaatiolla on yleensä suurempi merkitys kuin ulkoisella motivaatiolla. Varsinkin kun ajatellaan kokemusta työn mielekkyydestä. Motivaatiosta on kehitetty paljon erilaisia toisiaan täydentäviä teorioita vuosikymmenten aikana, kuten tarveteoriat ja kognitiiviset eli prosessiteoriat. (Armstrong 2014, 182.) Vaikka eri motivaatioteorioilla voidaan selittää ihmisten motivoitumista työssä, on tärkeää muistaa myös työtyytyväisyyden näkökulma. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän asenteita ja tunteita työtä kohtaan, jotka voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Sisäiset motivaatiotekijät, onnistumiset ja epäonnistumiset työssä vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyden kokeminen linkittyy myös suoriutumiseen työssä. (Armstrong 2014, 177.)

### 3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan henkilön sisäisiä motivaatiotekijöitä, joita voivat työssä olla esimerkiksi saavutukset, arvostuksen tunne, vastuun saaminen tai vaativien työtehtävien saaminen (MacRae & Furnhman 2017, 13). Sisäinen motivaatio lähtee työntekijän kiinnostuksen kohteista ja työn mielekkyydestä. Työn mielekkyyttä on tutkittu paljon ja useissa tutkimuksissa on havaittu sama asia: työn mielekkyys ei yleensä rakennu taloudellisista tai aineellisista asioista vaan siitä, että itse työ on haastavaa ja monipuolista. Sisäiseksi motivaatioksi voidaan kutsua sitä, kun henkilön kyvyt ja intohimo työssä kohtaavat. Sisäistä motivaatiota työssään kokeva henkilö on yleensä energinen, sitoutunut tehtäviinsä sekä kunnianhimoinen. (MacRae & Furnhman 2017, 101–102, 110.)

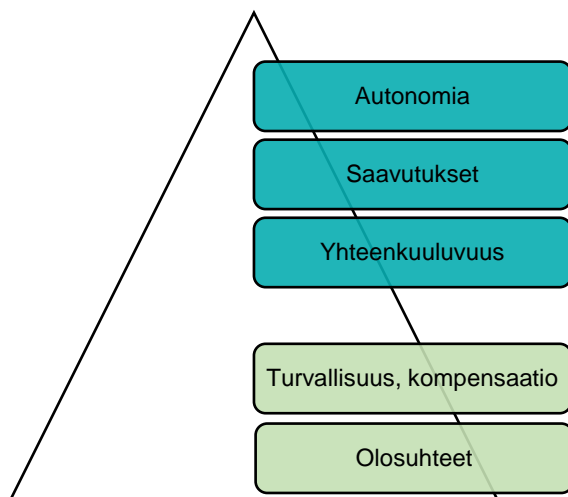
Ulkoisina motivaatiotekijöinä työssä ovat yleensä taloudelliset edut eli palkka, bonukset, muut edut tai työn vakaus ja turvallisuuden tunne. Vaikka sisäisillä tekijöillä on enemmän vaikutusta motivaatioon, useimpia ihmisiä työssä motivoi kuitenkin sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. (MacRae & Furnhman 2017, 13, 118.)

Psykologi Abraham Maslow kehitti tarvehierarkiateorian 1940-luvulla, joka on tänäkin päivänä yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Teorian mukaan ensin pitää täytyä fysiologiset eli perustarpeet, jotta henkilön muut tarpeet voivat täytyä. Fysiologisten tarpeiden jälkeen tulee neljä ylempää tasoa, jotka ovat turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin pyramidi mallin mukaan ylimmällä tasolla, kun muut tarpeet ovat täyttyneet, voi henkilö täyttää itsensä toteuttamisen tarpeita. Maslow on kuitenkin myöhemmin havainnut, että mikä vain tarve saattaa korostua riippumatta muiden tarpeiden tilasta. Näin ollen tarpeiden eteneminen ei välttämättä olekaan hierarkkista. (MacRae & Furnhman 2017, 15; Sinokki 2016, 73–75.) Kuviossa 2 havainnollistetaan Maslowin kuuluisa tarvehierarkiapyramidi.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkiateorian pyramidi (Sinokki, 2016, 74)

Psykologian professori Adrian Furnham kollegoineen kehittivät motivaatiomallin ja testin nimeltä HPMI (High-Potential Motivation Indicator), joka mittaa motivaatiota erityisesti työelämässä. Testi mittaa 30:llä kysymyksellä henkilön sisäistä ja ulkoista motivaatiota, jossa molemmat jakautuvat osiin. Sisäisen motivaation näkökulmia työssä ovat autonomian tunne, saavutukset ja yhteenkuuluvuuden tunne. Ulkoisen motivaation näkökulmat on jaettu turvallisuuden tunteeseen, kompensaatioon eli materiaalisiin korvauksiin ja olosuhteisiin. (MacRae & Furnham 2017, 13–14.) Nämä motivaatiotarpeet kuvataan tarvehierarkiapyramidin avulla alla olevassa kuviossa.



Kuvio 3. HPMI näkökulmat Maslowin pyramidia hyödyntäen (MacRae & Furnham 2017, 16)

HPMI näkökulmat sovitettuna tarvehierarkiateorian kanssa voivat olla hyödyllinen väline työntekijöiden motivoimisen kannalta. Pyramidin kaksi alinta osaa kuvaavat työntekijän ulkoisia motivaatiotekijöitä, kun kolme ylintä kuvaavat sisäisiä motivaatiotekijöitä. Ulkoiset motivaatiotekijät nähdään esteinä, joita on hankala poistaa, kun taas sisäiset tekijät nähdään kehittymismahdollisuuksina. Pyramidikuvio korostaa sitä, että perustarpeet työlle, kuten taloudellinen turvallisuus tulee täyttyä, jotta olisi helpompi tavoitella ylempiä päämääriä. (MacRae & Furnham 2017, 16–17.)

### 3.2 Työn imu

Työn imu käsitteen suomensi Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen englannin kielisistä sanoista work engagement. Työ- ja organisaatiopsykologit Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker määrittelevät työn imun siten, että se on aidosti myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä (Hakanen 2011, 38). Työn imua kokeva työntekijä on innostunut työstään, haluaa tehdä parhaansa, on uudistushaluinen, tukee muita työyhteisön jäseniä ja on työssään tuloksellinen (Hakanen 2011, 22–23).

Työn imun kokeminen on melko pysyvää varsinkin, jos työolot pysyvät samoina. Tosin persoonallisuudella ja omalla suhtautumisella työhön on suurempi merkitys kuin työoloilla. Työn imua voi kokea kuka vain työnkuvasta riippumatta. Eri tutkimuksissa on havaittu, että joustot työssä kuten etätyömahdollisuus ja liukuvatyoaika lisäävät työntekijöiden tuottavuutta ja sitoutumista työhön. (Sinokki 2016, 186–187, 192.)

Työn mielekkyys voidaan määritellä siten, kun kolme perustarvetta työssä täyttyvät ja henkilö kokee työn mielekkääksi. Nämä perustarpeet ovat itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pärjääminen. Näin ovat alun perin määritelleet motivaatiopsykologit Edvard Deci ja Richard Ryan itsemääräytymisteoriassaan. Työn mielekkyuden kokemiseen liittyy vahvasti sisäinen motivaatio. Itsenäisyydellä työssä tarkoitetaan sitä, kun työntekijä voi säädellä omaa toimintaansa itsenäisesti ja tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja. Kun työssä voi hyödyntää vahvuuksiaan ja omaa harkintaa, tyydyttää se itsenäisyyden tarvetta. (Hakanen 2011, 30–31.)

Yhteenliittymisen tarpeella taas tarkoitetaan sitä, kun työntekijä työssään haluaa kuulua yhteisöön ja tarvitsee mielekkäitä ihmissuhteita. Työyhteisöissä, joissa on hyvä yhteenliittymisen tunne, yleensä arvostetaan ja tuetaan toisia sekä tavoitteet nähdään yhteisinä. Pärjäämisen tarpeella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee hallitsevansa toimintaympäristöään. Kun työssään hallitsee haasteet ja saa aikaan tuloksia, on pärjäämisen tarve

täyttynyt. Mielekkään työn tulisi tyydyttää kaikkia näitä perustarpeita. Kun perustarpeet täyttyvät, työntekijä voi kokea työn imua. (Hakanen 31–32.)

Työn imun kokemista ja tarpeiden täyttymistä voivat horjuttaa muutokset työssä, kuten organisaatiouudistukset, tekniset muutokset ja myöskin se, että työntekijä ei pääse osallistumaan muutoksen toteutukseen (Hakanen 2011, 34). Hallinnan tunnetta vahvistavat kokemukset saavat ihmisen kokemaan positiivista stressiä. Positiivinen stressi saa työntekijän innostumaan, ahkeroimaan ja oppimaan aina uutta ymmärryksensä laajentamiseksi ja taitojen kehittämiseksi. Tämän vuoksi työntekijä, joka tuntee työn aikaansaamaa imua, voi kokea työelämän paineet itselleen positiiviseksi asiaksi. (Järvinen 2017, 38–39.)

Erilaiset tehtäväkohtaiset työn voimavarat ovat tärkeässä roolissa työntekijän kokemuksen motivaation, työn imun ja mielekkyyden kanssa. Työn voimavarat voidaan jakaa tehtäväkohtaisiin, työn järjestelyä koskeviin, vuorovaikutus- ja organisatorisia asioita koskeviin. Työn imua voi vahvistaa sillä, että työolot ovat laadukkaita ja energisoivia. Työtehtävien monipuolisuus, merkityksellisyys, itsenäisyys työssä ja palautteen saaminen ovat tärkeitä voimavaroja. Työn järjestelyihin kuuluva työroolien- ja tavoitteiden selkeys voimavarana korostuu, kun työssä ollaan muutosten keskellä. Kun työntekijä tietää oman työn tavoitteet ja roolin, voi hän muutostilanteessakin olla luova työssään ja muokata sitä haluamaansa suuntaan. Tärkeintä muutoksissa on muistaa organisaation perustehtävät ja oman työn ydin. (Hakanen 2011, 49–55.)

Työn muotoilulla tarkoitetaan sellaista työn järjestelyä ja työympäristöä, joka lisää tehokkuutta, tuottavuutta ja tukee työntekijän hyvinvointia työssä (Armstrong 2014, 136). Näin ollen voidaan ajatella, että työn muotoilulla on merkitystä, kun on työskenneltävä vasta vähän aikaa monitoimitilassa. Kun roolit ja tavoitteet ovat selkeitä työssä, ei fyysisellä työympäristöllä välttämättä ole suurta vaikutusta työn imuun.

### **3.3 Työtapojen ja toimistoympäristön vaikutus motivaatioon**

Marjo Sinokki Turun kaupungin työterveyshuollosta tutki työmotivaatiota tekemällä kyselyn 7000:lle Turun kaupungin ja eri yritysten työntekijöille. Tutkimuksen mukaan henkilöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä työn ja työyhteisön näkökulmista olivat oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko, hyvä työilmapiiri ja yhteiset työnteon tavat. Lisäksi tiedonkulku koettiin merkitykselliseksi asiaksi hyvässä työyhteisössä. (Sinokki 2016, 122–124.) Sinokin tutkimuksessa ei käsitelty työtilan vaikutusta motivaatioon, mutta yhdeksi motivaatiotekijäksi mainittiin yhteiset työnteon tavat. Tästä voisi siis päätellä, että työyhteisön sopimilla pelisäännöillä vaikkapa monitoimitilassa on merkitystä työnteon kannalta.

Useissa motivaatiota käsittelevissä kyselyissä ihmiset mainitsivat omiksi työmotivaatiotekijöikseen muun muassa saamansa palautteen, avoimuuden, luottamuksen, vastuun ja osallistumismahdollisuudet. Ulkoiset kannustimet motivoivat yleensä vain pientä osaa työntekijöistä ja fyysisen työympäristön vaikutus työmotivaatioon on yleensä pienempi kuin muiden tekijöiden. (Sinokki 2016, 140.)

Hollantilaisen Center for People and Buildings -säätiön ja Delftin yliopiston tekemässä tutkimuksessa fyysisellä toimistoympäristöllä oli kuitenkin vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen työssä. Työntekijöiden tyytyväisyyttä tiloihin tutkittiin kyselyillä ja haastatteluilla hollantilaisissa organisaatioissa, joiden toimistot olivat avotiloja, jotka olivat jaettu vyöhykkeisiin eri työtapojen mukaan (shared activity-based workspace). Tutkijat selvittivät, millaisilla asioilla toimistossa oli vaikutusta korkeaan ja matalaan työtyytyväisyyteen. (Brunia, De Been & Van der Voordt 2016, 30.) Brunian ym. (2016, 41–43) tutkimuksen mukaan seuraavilla tekijöillä oli vaikutusta korkean ja matalan tyytyväisyyden omaavilla organisaatiolla:

Korkea tyytyväisyys:

- työntekijöitä osallistettiin tilojen suunnitteluun
- mahdollisuus antaa palautetta
- työntekijöitä kierrätettiin eri työtiloissa ennen käyttöönottoa
- sisustuksessa käytetty neutraaleja värejä
- tarpeeksi yhteistiloja ja kokoustiloja
- hyvin suunniteltu tilan käyttö, joka tuki vuorovaikutusta sekä keskittymistä
- päivänvaloa paljon ja hyvä sisäilma

Matala tyytyväisyys:

- työntekijöitä ei otettu muutosprosessiin mukaan tarpeeksi hyvin
- sisustus tummaa
- avotilat liian isoja, näin ollen paljon häiriötekijöitä
- ei tarpeeksi tiloja keskittymistä vaativaan työhön / puheluille
- ihmiset eivät vaihtaneet työpisteitä päivän aikana
- kokoustilat varattiin etukäteen, jolloin yhtäkkisille kokouksille ei ollut tiloja
- tarvittavaa tilaa ei ollut vapaana kaikille
- sisäilma riippui siitä missä osassa taloa oli

Sopivalla työympäristöllä on siis tärkeä rooli työntekijöiden kokeman tyytyväisyyden kannalta. Brunian ym. tutkimuksen mukaan avotilassa ei tulisi työskennellä yli 15:tä henkilöä, koska sillä on vaikutuksia työntekijöiden keskittymiseen ja yksityisyyden tunteeseen. (Brunia ym. 2016, 43.)

## 4 Suorituskyky

Tässä luvussa kerrotaan, miten suorituskyky määritellään, mitä on tehokkuus ja miten työntekijän suorituskykyä seurataan. Alaluvuissa käsitellään tarkemmin suorituskyvyn arvioimista ja mittaamista sekä toimistoympäristön vaikututusta suorituskykyyn ja tehokkuuteen.

Organisaation yksi menestystekijä on tehokkuus työssä. Tehokkuus määritellään työntekoon laitettujen panosten tuottavuutena ja tuloksellisuutena. On tärkeää asettaa työlle selkeät tavoitteet, joiden kautta suoriutumista työssä mitataan ja ylläpidetään. Työssä suoriutumisessa tulisi ottaa huomioon työntekijän kyvyt sekä osaamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 130–131.) Suorituskykyyn vaikuttaa muun muassa työntekijän tuntemus organisaation arvoista, visiosta ja missiosta. Organisaation koko, rakenne, strategia ja tavoitteet vaikuttavat taas suorituskyvyn johtamiseen. Pohjana työntekijän suorituskyvylle ovat kolme avainkysymystä: mitä organisaatio odottaa työntekijältä, miten työntekijä suoriutuu omasta mielestään ja miten työntekijä voi kehittää itseään. (Ashdown 2014, 2–4, 8.)

Työssä tehokkaaseen suoriutumiseen vaikuttaa työntekijän motivaatio ja halu suoriutua. Purcellin kehittämän AMO -suorituskykymallin mukaan työntekijän osaaminen (ability), motivaatio (motivation) ja mahdollisuus (opportunity) työssä linkittyvät tehokkaaseen suoriutumiseen. Osaamisella tarkoitetaan sellaisia soveltuvia taitoja ja tietoa, joiden avulla työntekijä voi suoriutua työssä. Motivaation taas tulisi lähteä työntekijän omasta halusta suoriutua. Mahdollisuudella tarkoitetaan suoriutumisen mahdollistavia tekijöitä. Työnkuvan tulisi vastata työntekijän taitoja ja näin ollen tukea suoriutumista. Työntekijää ei voi myöskään pakottaa motivoitumaan, mutta työpaikalle voidaan luoda motivoitumista tukeva ilmapiiri. (Ashdown 2014, 23–24.)

Suorituksen johtamisen tulisi perustua neljään eri vaiheeseen: suunnittelu, toiminta, seuranta ja arviointi. Suunnittelussa työntekijälle asetetaan työnkuvaan sopivat tavoitteet ja toiminta koostuu itse työnteosta. Suoriutumista tulisi seurata varsinkin muuttuvien tilanteiden vuoksi ja lopuksi suoriutumista arvioidaan yhdessä esimiehen ja työntekijän kanssa esimerkiksi kehityskeskustelussa. Työntekijöiden suoriutuminen tulisi nähdä jatkuvana prosessina, jossa palautetta annetaan koko ajan. (Ashdown 2014, 71–73.)

### 4.1 Suorituksen arviointi ja mittaaminen

Jokaisessa organisaatiossa on omat menetelmät suorituksen mittaamisen keinoihin. On tärkeää käyttää ymmärrettäviä ja oikeudenmukaisia mittareita. Suorituskyvyn mittarit voi-

vat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia. Puhutaan niin sanotuista kovista ja pehmeistä mittareista. Kovilla mittareilla tarkoitetaan asioita, joita voi mitata numeroin. Pehmeillä mittareilla taas tarkoitetaan laadullisesti mitattavia asioita, kuten työkykyä. Yksilösuorituksen merkityksen kannalta on tärkeää, että henkilön tehtävät ja työnkuvat ovat määritelty selkeästi. (Viitala 2013, 134–135.)

Työn tulokseen vaikuttaa moni asia, jonka vuoksi työssä suoriutumisesta on haastavaa mitata. Työntekijän suoritusta arvioitaessa tulisi ottaa huomioon myös tilanteeseen vaikuttavat tekijät. Tavoitteiden asettelulla pyritään lisäämään työntekijän tehokkuutta. Tärkeää on kuitenkin samalla koittaa ylläpitää työssä niitä tekijöitä, jotka motivoivat työntekijää. (Viitala 2013, 137.)

Kehityskeskustelut ovat yksi apuväline oman työn suorituksen arvioimiseen. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa annetaan molemminpuolista palautetta, sovitaan työntekijän tavoitteista ja suunnitellaan tulevaa. Yleensä keskustelun aiheet ovat ennakkoon määritelty ja apuna voidaan käyttää valmista lomaketta. Kehityskeskusteluille tulisi varata neutraali paikka, jossa molemmat osapuolet kokevat olevansa saman arvoisia. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 154–156.)

Työaikaa voidaan myös mitata, mutta merkityksellisempää olisi mitata työn laatua ja tuotosta. Lisätunnit eivät yleensä paranna työntekijän työn laatua ja eivätkä lisää luovuutta työssä. (Sinokki 2016, 183.)

Suomessa tietotyötä tekevien tuottavuutta on tutkinut Miikka Palvalin kollegoineen. He kehittivät uudenlaisen SmartWoW (smart ways of working) työkalun, jonka avulla mitataan tietotyötä tekevien tuottavuutta työssä. SmartWoW -työkalu, joka on siis kysely työntekijöille, on jaettu neljään alueeseen: työympäristö, omat työnteon tavat, työhyvinvointi ja tuottavuus. Työympäristökysymykset on jaettu fyysiseen, virtuaaliseen ja sosiaaliseen. Omat työnteon tavat taas käsittävät kysymyksiä oman työn suunnittelusta, etätyöskentelestä, tekniikan hyödyntämisestä ja työmäärän hallitsemisesta. Tuottavuuteen liittyvät kysymykset käsittelevät tehokkuutta, tavoitteiden saavuttamista, osaamista ja työn tuloksellisuutta. (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Palvalin & Vuolle 2015, 479–485.)

Tietotyön suorituskyvyn mittaaminen on hankalaa, jonka vuoksi käytännölliselle kyselylle on tarvetta. Parhaiten SmartWoW -kysely soveltuukin liikkuvaa tietotyötä tekeville, eikä niinkään perinteisen toimistotyön tuottavuuden mittaamiseen. (Jääskeläinen ym. 2015,



491.) Sisäministeriössäkin on hyödynnetty SmartWoW -kyselyä ennen uusiin monitoimitiloihin muuttamista. Samainen kysely on tarkoitus tehdä uudestaan monitoimitilassa kevään 2018 aikana.

## **4.2 Oman työn suunnittelu ja itsensä johtaminen**

Työtä voidaan suunnitella esimerkiksi pilkkomalla kokonaisuuksia välitehtäviin ja aikatauluttamalla työtä. Työtä suunniteltaessa on hyvä muistaa varata myös tyhjää aikaa suunnittelulle ja kehittämiselle. Jos tyhjää aikaa ei ylläpidetä osana aikataulua, voi se myöhemmin näkyä kiireenä. Tyhjällä ajalla ei tarkoiteta turhaa tai tehotonta aikaa, vaan laadukasta aikaa, jolloin ollaan myös tehokkaita. Usein kiirettä pidetään tehokkuuden muotona, mutta näin ei välttämättä ole, sillä kiire itsessään ei ole tuottavaa. (Kauppakamari 2013.)

Tehtäviä listatessa on hyvä muistaa myös jaotella tehtävät tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin. Osa haluaa aloittaa kirjoitustyön heti aamusta, osa taas hoitaa mieluummin juoksevia asioita tai pitää kokouksia aamusta. Oman työn suunnittelua tehdessä on hyvä muistaa ne asiat jotka vievät paljon aikaa, niin sanotut aikasyöpöt. Aikasyöppöjä ovat turhien asioiden tekeminen tärkeiden asioiden sijaan, ylimääräinen aika asioiden etsimiseen ja täydellisyttä tavoitteleva perfektionismi. (Kauppakamari 2013.) Päämäärien asettaminen on yksi tärkeimmistä asioista itsetuntemuksen lisäksi, jotta mennään itsensä johtamisessa oikeaan suuntaan. Myös omien arvojen perusteella löydetään mielekkäimmät toiminnot sekä niiden tärkeysjärjestys. (Surakka & Rantamäki 2013, 40–42.)

Omaa työtä suunnitellessa tavoitteita kannattaa kirjoittaa ylös ja jättää tilaa myös muutoksille. Positiiviset tunteet vaikuttavat positiivisesti tekemiseen, esimerkiksi vaikeisiin asioihin tarttuu helpommin innostuneena. Parhaassa tapauksessa jokin ongelma voi muuttua pienen pohdinnan jälkeen haasteeksi, joka ei enää tunnukaan yhtä kielteiseltä asialta. (Surakka & Rantamäki 2013, 42–43.)

Asiantuntijoiden työ saattaa olla haastavaa työn rajaamisen näkökulmasta, sillä heillä itsellään on vastuu työajan käytöstä. Oman tehokkuuden ja jaksamisen saattaa joskus yliarvioida. Jos asiantuntijan työ on hyvin vapaata ja itsenäistä, tällöin vahva itsekuri ja itsetuntemus auttavat. (Järvinen 2017, 37–38.) Havaitsimme sisäministeriössä työskentelyn olevan itseohjautuvaa työtä.

Priorisoinnin eli työtehtävien laittaminen tärkeysjärjestykseen on korostunut työelämässä, koska työntekeminen ei ole enää niin hidasta kuin ennen. Esimies seuraa ja ohjaa toimintaa organisaation strategian mukaisesti. Työn laadulla on myös oma merkityksensä, ja se

tulisi määrittellä esimiehen kanssa. Tämä auttaa työntekijää ymmärtämään, ettei jokaisen työntehtävän lopputuloksen tarvitse olla niin täydellinen kuin työntekijä itse haluaisi. Esimies määrittelee suunnan ja rajaukset, mutta työntekijän tulisi asettaa itselleen työtehtävänsä tärkeys- tai kiireellisyysjärjestykseen. Moni on kokenut, että asioiden kirjoittaminen ylös auttaa muistamaan asiat helpommin ja vähentämään kaoottisuutta. (Järvinen 2017, 41–42.) Omien työtehtävien suunnittelun merkitys saattaa lisääntyä monitoimitiloissa, kun työssä tulisi hyödyntää erilaisia tiloja työtehtävän vaatimuksen mukaan. Nimeämättömien työpisteiden ympäristössä työpisteen vaihtaminen päivittäin korostuu.

#### **4.3 Tehokkuus toimistoympäristössä**

Barry P. Haynes Sheffield Hallamin yliopistosta teki vuonna 2007 tutkimuksen toimistoympäristön vaikutuksista työnteon tuottavuuteen. Tutkimusaineistoa kerättiin paikallisilta viranomaistahoilta ja yksityiseltä sektorilta kyselylomakkeella. Haynesin mukaan työn tuottavuuteen toimistoympäristössä vaikuttavat tekijät voidaan jakaa fyysisen ympäristön vaikutuksiin ja käyttäytymiseen liittyvän ympäristön vaikutuksiin. Fyysinen ympäristö jakautuu kahteen kategoriaan: toimiston asetelma ja viihtyvyys. Tutkimuksessa toimiston asetelmaan vaikuttivat muun muassa ilmastointi, luonnon valon määrä, sisustus ja puhtaus. Viihtyvyyteen taas vaikuttivat toimistojen epäviralliset ja viralliset kokoustilat, hiljaiset alueet, yksityisyys sekä säilytystilat. Käyttäytymisympäristön elementteihin liittyivät taas vuorovaikutus ja häiriötekijät. Vuorovaikutuksen määritteitä olivat sosiaalinen vuorovaikutus, työhön liittyvä vuorovaikutus, yleinen ilmapiiri ja fyysinen paikka välineisiin ja kollegoihin nähden. Häiriötekijöiksi mainittiin keskeytykset työssä ja melu. (Haynes 2008, 178–181.)

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat erityyppistä toimistotyötä tekevät työntekijät, joista suurin osa työskenteli avotoimistossa (Haynes 2008, 182). Erityisesti tietotyötä tekevät henkilöt arvostivat vuorovaikutusta työssä, mutta kokivat häiriötekijöiden vaikuttavan työn tuottavuuteen (Haynes 2008, 191).

Haynesin tutkimuksessa havaittiin, että yksilö- ja ryhmätyötä tukevaa toimistotilaa tarvitaan varsinkin tietotyötä tekeville, jotka tekevät paljon yhteistyötä kollegojen kanssa, mutta myös keskittymistä vaativaa yksilötyötä. Toimistoympäristö, jossa voi vaihtaa paikkaa työn tarpeen mukaan olisi ideaalein. (Haynes 2008, 192–193.) Tällaisessa vaihtoehdossa pitää olla mietittynä tarkkaan selkeät säännöt, jotta työntekijät tietävät, miten kutakin tilaa käytetään oikein (Haynes 2008, 186).

Tutkimuksen huonetoimiston, avotoimiston ja monitoimitilan (flex office) vaikutuksista työntekijöiden kokemaan tehokkuuteen, on tehnyt hollantilainen säätiö Center for People

and Buildings. Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijät, jotka työskentelivät huonetoimistoissa, olivat tyytyväisempiä tehokkuuden ja keskittymisen näkökulmasta, kuin ne työntekijät, jotka työskentelivät avo- ja monitoimitiloissa. Tätä selittää se, että yksityisyyden tunne on huonetoimistossa parempi suljetun tilan vuoksi. (De Been & Beijer 2014, 152–153.)

Haynesin tutkimus tukee teoriassa monitoimitilaratkaisua työympäristönä, johon sisäministeriö ja monet muut valtion organisaatiot ovat päätyneet. Kun taas De Beenin ja Beijerin tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokema tehokkuus on monitoimitilassa heikompaa kuin huonetoimistoissa.

## 5 Vuorovaikutus

Tässä luvussa käsitellään työssä tapahtuvaa vuorovaikutusta, yhteisöviestintää ja organisaation pelisääntöjä. Alaluvuissa kerrotaan vuorovaikutusmalleista, viestimisen tavoista, ja toimivan vuorovaikutuksen elementeistä. Lisäksi alaluvussa 5.2.2 kerrotaan vuorovaikutuksesta työ- ja toimistoympäristössä. Tämä luku auttaa ymmärtämään vuorovaikutuksen ja viestinnän merkityksen eri näkökulmista.

Vuorovaikutus työyhteisössä korostuu muutosten keskellä ja työyhteisöiden rajat eivät välttämättä ole enää niin selkeitä, koska työskennellään yhä enemmän ryhmissä tai erilaisissa projekteissa (Juholin 2013, 174). Aito vuorovaikutus ei muodostu hetkessä tai itsestään, vaan se vaatii aina oman aikansa. Vuorovaikutukseen vaikuttaa työtiloissa se, miten hyvin on yhteisiä tiloja, jossa keskustella ja vaihtaa kuulumisia. Työ ei tulisi olla niin kii-reistä, ettei kollegoiden kanssa ehtisi vaihtaa kuulumisia. Kaikkien organisaatiossa tulisi kulkea myös samaan suuntaan yhteistä tavoitetta kohti. Keskustelu on keskeisessä roolissa tavoitteiden saavuttamisessa. Vuorovaikutteinen ja avoin keskustelu työyhteisössä mahdollistaa selkeän tiedonkulun ja saa työntekijän tuntemaan olevansa osa isompaa kokonaisuutta. (Kinnunen, Maukola-Juuso & Veijalainen 2017, 42.)

### 5.1 Avaimet toimivaan vuorovaikutukseen

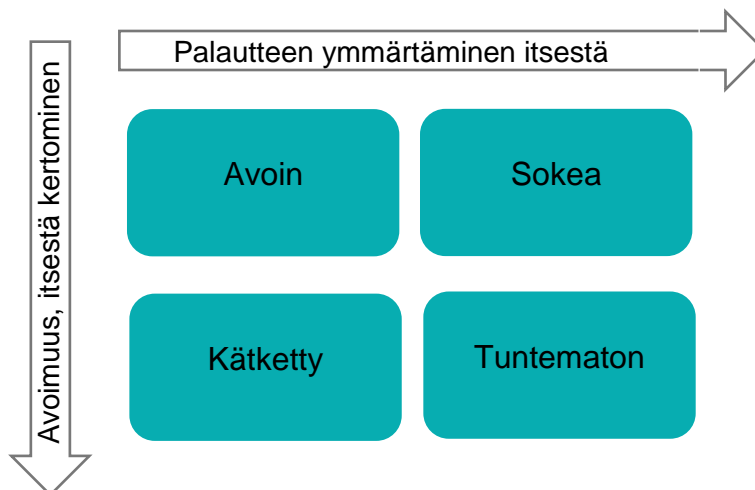
Hyvä vuorovaikutus on tärkeää työssä erityisesti kolmesta syystä. Ensinnäkin kaikissa muutosprosesseissa korostuu hyvä vuorovaikutus. Varsinkin, jos työtavat, tekniikka tai organisaatio muuttuu, on työntekijöiden tärkeää tietää, miten muutos kohdistuu heihin. Toiseksi, työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon kasvaa, jos tavoitteet ja päämäärät kommunikoidaan heille hyvin. Kolmanneksi, jos organisaatiossa käydään läpi ja viestitään eri asioiden syy-seuraus-suhteista, työntekijöiden luottamus organisaatioon kasvaa. (Armstrong 2014, 438.)

Hyvistä vuorovaikutustaidoista on hyötyä työelämässä ja niiden tarve korostuu entistä enemmän tulevaisuuden työelämässä. Hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan ratkaisemaan erilaisia ongelmia ja ymmärtämään erilaisten ihmisten näkökulmia, jotka voivat erota omista arvoista. Vaikeistakin asioista voi keskustella hyvien tunne- ja vuorovaikutustaitojen avulla, joista on hyötyä esimerkiksi esimiestyössä. Kunnioittavan asenteen avulla kohdataan asioita avoimesti. (Talvio & Klemola 2017, 161,155.)

Joharin ikkuna on vuorovaikutusmalli, joka auttaa ymmärtämään omaa suhdetta itseensä ja muihin ihmisiin. Joharin ikkunan kehittivät Joseph Luft ja Harry Ingham Yhdysvalloissa

vuonna 1955. Johari-nimi sai alkunsa kehittäjien etunimien alkukirjaimista. (Duck & McManhan 2012, 110–111.)

Vuorovaikutusmalli kuvaa alueita joita ihmiset tiedostavat ja niitä joita he eivät tiedosta. Mallissa kuvataan vastavuoroisesti alueita, joita muut sekä tiedostavat, että eivät tiedosta toisista ihmisistä. Mallin avulla voidaan kehittää ja arvioida omia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Mallissa on keskiössä avoin-minä ikkunan suureneminen mahdollisimman suureksi. Ikkunan suurentaminen onnistuu ymmärtämällä palaute itseään kohtaan sekä kertomalla itsestään, eli olemalla avoin. Aktiivisella kuuntelemisella edistetään palautteen ymmärtämistä sekä kertomalla rohkeasti omia mielipiteitä kehitetään avoimuutta. Ikkunaa suurennetaan vaakakselilla silloin, kun opitaan toimimaan erilaisissa viestintätilanteissa ja tunnetaan itseään paremmin. Pystyakselin suurentaminen tapahtuu silloin, kun muut kokevat vuorovaikutuksen toisen kanssa mukavaksi. Tämä vaatii jo vilpittömyyttä ja avoimuutta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30.) Alla havainnollistetaan Joharin ikkuna -malli.



Kuvio 4. Joharin ikkuna. Joseph Luft & Harry Ingham, 1955. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30)

Avoin: Minä ja muut tietävät tämän asian tai piirteen itsessäni

Sokea: Itse en tiedosta tätä piirrettä tai asiaa minussa, mutta muut tiedostavat

Kätketty: Muut eivät tunne, mutta minä tunnen tämän piirteen tai asian itsessäni

Tuntematon: Minä tai muutkaan eivät tunne tätä aluetta minussa

(Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30.)

## 5.2 Työyhteisön viestintä

Yhteisöviestintä on yhteisön sisäistä viestintää sekä yhteisön viestimistä ulospäin. Työyhteisöviestintä on sisäistä viestintää. Työyhteisössä viestitään työntekijöiden ja esimiesten välillä. Viestintä on kaksisuuntaista, mutta tiedottaminen sen sijaan on yksisuuntaista, ja yhteisöviestintä koostuu näistä molemmista. Työyhteisössä viestitään jatkuvasti, kuten esimerkiksi palavereissa, puhelimitse, muistioiden ja sähköpostien avulla. Työyhteisöviestintä tukee myös yhteisten tavoitteiden saavuttamista, toimintaa sekä innostaa työntekijöitä ja synnyttää työn iloa. Yhteisöviestintää tulisi miettiä sen mukaan, millä tavalla, milloin ja mitä viestitään kohderyhmille. Viestintää suunnitellessa kannattaa jakaa suunnitelma sisäisen viestimisen lisäksi ulkoiseen viestimiseen. Sanansa mukaisesti ulkoinen viestiminen on viestimistä ulospäin esimerkiksi uutisointia ja sidosryhmätoimintaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14.)

Yhteisöviestinnän määrittelemiseksi voidaan käyttää myös toista tapaa, jolloin viestintä jaetaan viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Epävirallinen viestintä on nimensä mukaisesti epävirallista, jota käydään työpaikalla kasvokkain taukokuoneessa, käytävillä tai sähköisesti viestien. Epävirallisella viestinnällä päästetään paineita, ja kehitetään uusia ideoita. Organisaation virallista viestintää taas ovat toistuvat viikkopalaverit ja esimerkiksi kehityskeskustelut. Yhteisöviestinnän voidaan ajatella myös kattavan kaiken organisaatiossa tapahtuvan viestinnän. Lisäksi yhteisöviestintää on uutisointi ulospäin, joka kertoo organisaation toiminnasta yleisesti. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14–15.)

Yhteisöviestintää voidaan jakaa myös erilaisiin viestintäkanaviin. Siinä erotetaan myös suora viestintä ja välitetty viestintä toisistaan. Suoraa viestintää käydään kasvokkain ja välitetty viestintä vaatii jonkin viestintävälineen käyttöä. Välitettyä viestintää ovat esimerkiksi muistiot, tiedotteet ja ohjeet. Nämä ovat yleensä kirjallista viestintää, jonka etuna on viestin tarkkuus ja viestin pysyvyys. Etuna on myös nopeus, sillä vastaanottaja voi lukea viestin samaan aikaan eri puolelta maailmaa tai viereiseltä työpisteeltä. Toisaalta haittoina pidetään vuorovaikutteisuuden vähäisyyttä sekä tekstien välittämisen ja tuottamisen hitautta. Välitettyä viestintää on myös viestien vaihdanta sähköisillä foorumeilla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14–17.)

Kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään vuorovaikutuksen kannalta parhaimpana, koska silloin harvemmin tulee väärinymmärretyksi. Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta voidaan käyttää myös termiä suora viestintä. Suorassa viestinnässä osallistujien määrä voi vaihdella paljonkin, sillä kasvokkain tapahtuvaa viestintää ovat henkilöstötilaisuudet kuin myös kahdenkeskiset keskustelut. Suoran viestinnän etuna on välitön palaute, mutta

haittoina voidaan pitää henkilöiden aikataulujen yhteensovittamista. Kasvokkainen viestintä on sanatonta ja sanallista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12, 17.) Mehrabianin mukaan teoksessa ”Management & organisational behaviour” ihminen viestii jopa 93 % muuten kun sanoilla. 55 % koostuu kehonkielestä sekä 38 % äänensävyistä ja loput 7 % ovat sanavalintoja, joita viestimiseen käytetään. (Mullins 2016, 200.) Viestintä on ihmisten välistä toimintaa. Se voi olla verbaalisen viestimisen lisäksi kehon kielellä viestimistä. Kehonkielellä viestimiseen sisältyy ihmisen asennot, ilmeet, asennot ja tilankäyttö. Kaikki viestivät kehollaan tietoisesti tai tiedostamatta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

On hyvä muistaa, että viesti voidaan ymmärtää myös väärin, jos henkilö puhuu vierasta kieltä tai viestijä käyttää sanavalintoja joita ymmärretään eri tavalla. Viestintäkanavan tulisi olla myös vastaanottajalle tuttu ja jota hän osaa käyttää. On turhaa käyttää sellaista viestintäkanavaa joka ei tavoita kuulijaansa tai lukijaansa. Myös ulkoiset tekijät, kuten melu, voi häiritä viestin perillemeno. Kuitenkin viestin vastaanottajalla ja lähettäjällä on vastuu viestin oikein ymmärtämisestä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12–13.)

Sähköposti on yksi tärkeimmistä työvälineistä arkisessa työskentelyssä. Sillä viestitään erilaisia asioita ja seurataan viestiliikennettä, mikä voi viedä isonkin osan työajasta. Ennen sähköpostin lähettämistä on hyvä tarkistaa, että viesti on selkeä, otsikko on riittävän informatiivinen ja viestin jakelu on mietitty tarkoin. Vaikka tiedon voi lähettää nopeasti ja maksutta suurelle joukolle, voi se osalle olla turhaa tietoa. Usein tapaaminen tai puhelinsoitto voi korvata sähköpostin. (Kuntaliiton verkkojulkaisu 2013, 42.)

Esimerkiksi sähköpostin lukija huomaa ajatukset sanavalinnoista ja arvioi viestin lähettäjää viestimiseen valitulla välineellä, puhuttelulla ja tekstin ulkoasulla. Viestiessä on hyvä miettiä miksi viestitään ja kenelle viestitään. Se vaikuttaa viestin sisältöön ja siihen, miten se esitetään ja minkä viestintäkanavan avulla. Viestintä on vuorovaikutusta erilaisten ihmisten välillä ja on jatkuva prosessi, jonka aikana vastaanottajat voivat vaihtaa rooliaan viestijäksi. Sähköinen viestintä voi olla taloudellista ja nopeaa, mutta väärinymmärretyksi tuleminen kasvaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12.)

Organisaatioissa sisäiset intrasivut toimivat myös tiedonjakajana. Intrasivut ovat tärkeä sisäisen viestinnän kanava, josta voidaan tarkastaa asioita ja etsiä tietoa. Myös erilaiset pikaviestinpalvelut ovat tärkeässä asemassa, sillä niissä viestiminen on nopeaa. (Juholin 2009, 77–78.)

### 5.2.1 Työyhteisön pelisäännöt

Työelämässä noudatetaan asetuksia ja lakeja, jotka on määritelty eduskunnassa. Niiden lisäksi työpaikoilla on omat pelisäännöt, arvot ja toimintamallit, joita jokaisen tulisi noudattaa. Työntekijän tulisi ottaa huomioon myös erilaisia määräyksiä ja ohjeita liittyen työtehtäviin. Työyhteisössä haasteeksi saattaa muodostua erilaisten tapojen ja pelisääntöjen soveltaminen työyhteisöjen tai organisaation kesken. Seurauksena joudutaan muuttamaan toimintatapoja tai luopumaan kokonaan vanhoista malleista ja siirtymään uusiin toimintamalleihin ja käytäntöihin uuden organisaation takia. Työyhteisön tulisi noudattaa myös uusia toimintatapoja, jotta olisivat yhtä uuden organisaation kanssa ja ymmärtäisivät muutosten hyödyt. (Järvinen 2017, 91–92.)

Jotta työyhteisössä sovitut pelisäännöt eivät murenisi, tarvitaan henkilö seuraamaan ja valvomaan pelisääntöjen toimivuutta ja tiimin tavoitteiden saavuttamista. Tämä henkilö on yleensä esimies, joka tukee tiimiä, auttaa sopimaan ja joissakin tilanteissa auttaa tarkentamaan ja muokkaamaan yhteisiä pelisääntöjä. Esimies ei ole ainoa ihminen, joka valvoo koko tilannetta, vaan se kuuluu koko työyhteisölle. Pelisäännöistä ja niiden tulkinnasta tulisi keskustella työyhteisössä, jotta kaikki ovat ymmärtäneet ne samalla tavalla. Tällä tavalla ylläpidetään oikeudenmukaista ilmapiiriä. Pelisääntöjen tulkinnoissa voi olla eroavaisuuksia, ja yleensä ei haluta tarkoituksellisesti rikkoa sääntöjä. Joukossa voi olla myös työntekijä jolle ei ole kerrottu sovitusta pelisäännöistä. Pelisääntöjä tulisi käydä säännöllisesti läpi yhdessä, jotta työyhteisö olisi toimiva. Näin myös estetään ennakkoon erilaiset konfliktit. (Järvinen 2017, 93–94.)

### 5.2.2 Työyhteisön työympäristö

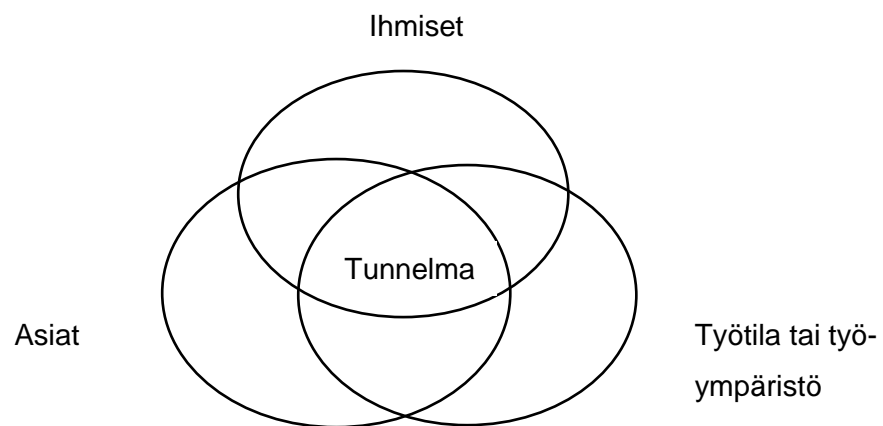
Vuorovaikutukseen vaikuttaa tunnelma, joka syntyy yhdessä kaikkien työntekijöiden kesken. Onnistuneen tunnelman avulla ihminen innostuu, on luova ja viihtyy työpaikalla. (Juholin 2013, 185.) Myönteisen työilmapiirin omaavalla työyhteisöllä yhteistyö toimii sujuvasti ja pelisäännöt ovat selkeät. Jokainen tietää vastuualueensa organisaatiossa. Työyhteisössä kehitetään ja opitaan yhdessä sekä kuljetaan kohti yhteisiä tavoitteita. Kielteinen ilmapiiri on vastakohta myönteiselle, jolle on ominaista suuri henkilöstön vaihtuvuus ja kielteisyys. (Työturvallisuuskeskus 2018b.)

Selkeät vastuujaot, roolit ja tavoitteet tekevät työyhteisöstä toimivan. Jokainen työntekijä vaikuttaa työyhteisöönsä ilmapiiriin omalla asenteella, motivaatiolla ja yhteistyötaidoilla. Esimiehen on tärkeää käydä alaisiansa kanssa jatkuvaa vuorokeskustelua ja olla perillä haasteista sekä tarvittaessa kehittää työtä avoimesti työntekijöiden kanssa. Tärkeää on



myös henkilöstön riittävä tiedottaminen, jotta väärinkäsityksiä ei syntyisi ja luottamus organisaatiota kohtaan lisääntyisi. (Työturvallisuuskeskus 2018b.) Työyhteisöviestinnällä on suuri merkitys työyhteisössä. Hyvin toimiva työyhteisöviestintä edistää vuorovaikutusta ja tasa-arvoa. Se mahdollistaa kipeiden asioiden käsittelyä ja herättää halua osallistua. (Kuntaliiton verkkojulkaisu 2013, 6–7.)

Työilmapiiri on käsitteenä laaja ja se voi merkitä eri ihmisille erilaisia asioita. Yhteisöviestinnän asiantuntija Elisa Juholinin mukaan työyhteisön tunnelma koostuu ihmisistä, asioista ja työympäristöstä. (Juholin 2009, 159–160.) Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan tunnelman osatekijät.



Kuvio 5. Tunnelman osatekijät (Juholin 2009, 160)

Juholin on luonut työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, jonka ideana on se, että viestintä tapahtuu siellä missä työntekijät ovat. Tietoa vaihdetaan työntekijöiden välillä, eikä hierarkkisesti. (Juholin 2013, 177.) Juholinin (2013, 178) malli koostuu alla olevista teki-  
jöistä:

- **Ajantasainen tieto** on kaikkien saatavilla.
- **Merkitykselliset asiat** käsitellään yhdessä ja varmistetaan, että kaikki ymmärtävät.
- **Tunnelman** tulisi olla rento ja kaikkien pitäisi uskaltaa tuoda omat näkemykset esiin.
- **Osallistuminen ja vaikuttaminen**, Kaikkien tulisi voida vaikuttaa isoihin tai pieniin asioihin työyhteisössä.
- **Yhdessä oppiminen** tukee organisaation uudistumiskykyä ja työyhteisöä. Jatkuva palaute on tärkeää.
- **Maine**, Työntekijät ovat osa työnantajamaainetta, se joko vahvistaa tai heikentää sitoutumista organisaatioon.
- **Foorumit (viestintäkanavat)**, joilla vuorovaikutus tapahtuu.

Vuorovaikutus voi olla virallista, epävirallista tai kaikkea näiden väliltä. (Juholin 2013, 212). Pääasiallinen vuorovaikutusfoorumi on työtila, joka voi olla fyysinen tai virtuaalinen.

Kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään tärkeänä ja monipuolisena, vaikka teknologian mahdollistama viestintä voi olla toimivaa. (Juholin 2013, 148.)

Fyysisessä työtilassa kommunikoidaan paljon – on kokouksia, tapaamisia ja taukoja. Työtila on tärkein vuorovaikutusfoorumi. Juholin jakaa vuorovaikutusfoorumeja myös termeihin verkostofoorumi, kahvittelufoorumi, viralliset ja spontaanit foorumit. Verkostofoorumit ovat joko organisaation sisäisiä tai ulkoisia verkostoja. Esimerkiksi asiantuntijatyössä on tärkeä tuntea oman alan eri toimijoita yhteistyön mahdollistamiseksi. Kahvittelufoorumi eli toisin sanoen kahvihetki, on sellainen, jossa tullaan sovittuun paikkaan sovittuun aikaan vaihtamaan tietoa ilman etukäteen määriteltä listaa. Virallisia foorumeita voivat olla säännölliset palaverit ja kokoukset, joissa jaettava tieto on sama kaikille. Spontaanit foorumit ovat vapaamuotoisia kohtaamisia esimerkiksi työpaikan käytävällä. (Juholin 2013, 214–221.)

Aiemmin mainitussa Center for People and Buildings -säätön ja Delftin yliopiston toimistoympäristötutkimuksessa selvitettiin, kuinka työntekijät kokevat vuorovaikutuksen monitoimitila tyypisessä tilassa (shared activity-based workspace). Heidän tutkimuksessaan ilmeni työntekijöiden vuorovaikutuksen olevan helpompaa silloin, kun tilat olivat selkeästi rajattu vuorovaikutuksen alueisiin. Vuorovaikutus oli helpompaa myös sellaisissa tiloissa, joissa kokoushuoneet ovat riittävän lähellä työntekijöitä pikaisia keskusteluita varten. (Brunia ym. 2016, 40.) Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen arvioitiin parantuneen monitoimitilaratkaisun myötä myös Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa. Tutkimuksen perusteella työkaverien tavoittaminen, välitön tunnelma ja yhteistyön sujuminen ovat monitoimitilojen tuomia myönteisiä tekijöitä. Tutkimus tehtiin Helsingin yliopiston työntekijöille, jotka työskentelivät Helsingin yliopiston rakennuksissa, jotka olivat monitoimitiloja. (Työterveyslaitos 2016, 56, 66.)

## 6 Monitoimitilan vaikutukset työntekoon – tutkimus

Tämä luku koostuu opinnäytetyön empiirisestä osuudesta. Luvussa kerrotaan ensin sisäministeriön kahdesta osastosta, joissa tutkimus tehtiin, laadullisen tutkimuksen menetelmästä, toteutuksesta, aineiston keruusta ja sen analysoinnista. Alaluvusta 6.4 lähtien kerrotaan saadut tulokset henkilöstöryhmittäin. Yhteenvedo henkilöstöryhmien tuloksista kerrotaan alaluvussa 6.4.4, jossa analysoidaan myös keskeisiä tuloksia. Viimeisessä alaluvussa 6.4.5 esitetään lyhyen lisäkyselyn tulokset.

### **Kansainvälisten asioiden yksikkö**

Kansainvälisten asioiden yksikkö (KVY) on sisäministeriön erillisyksikkö, joka sovittaa yhteen ministeriön EU- ja kansainvälistä toimintaa, hallinnoi Euroopan unionin sisäasioiden rahastoja ja koordinoi siviilikriisinhallinnan kotimaan valmiuksia. KVY koostuu kolmesta ryhmästä, jotka ovat kansainvälisten ja EU-asioiden yhteensovittaminen, EU:n sisäasioiden rahastot ja siviilikriisinhallinnan kotimaan valmiudet. KVY on toiminnassaan vuorovaikutuksessa kansainvälisten järjestöjen sekä muiden maiden kanssa. Yksikkö toimii suoraan kansliapäällikön alaisuudessa. (Sisäministeriö 2018c.)

Työntekijöitä yksikössä on noin 20 erilaisissa tehtävissä, joita ovat asiantuntijat, sihteerit (avustavat henkilöt), neuvottelevat virkamiehet (esimiehet), suunnittelijat sekä yksikön ylijohtaja, joka johtaa yksikköä. Jokaisessa ryhmässä on asiantuntijoita ja esimies. Sihteerit sen sijaan sijoittuvat eri tavalla, joko ryhmään tai suoraan ylijohtajan alaisuuteen, mutta kaikki sihteerit tekevät myös yksikön yleisiä sihteerin töitä.

Tässä opinnäytetyössä käytämme KVY:stä poikkeuksellisesti termiä osasto ja KVY:n ryhmistä termiä yksikkö. Tulosten selostamisen kannalta termit ovat selkeämpiä ottaen huomioon, että tutkimus tehtiin yhdessä ministeriön maahanmuutto-osaston kanssa. Vaikka KVY on yksikkö, se on järjestäytynyt osastomaisesti.

### **Maahanmuutto-osasto**

Maahanmuutto-osasto (MMO) vastaa maahanmuuton ja maahanmuuttopolitiikan sekä kansalaisuutta koskevan lainsäädännön valmistelusta sekä Maahanmuuttoviraston tulosohjauksesta. Maahanmuutto-osaston osastopäällikkönä toimii ylijohtaja. Maahanmuutto-osasto koostuu kolmesta yksiköstä: politiikkayksikkö, oikeudellinen yksikkö ja ohjaus- ja kehittämisyksikkö. Yksiköitä johtavat kaksi maahanmuuttojohtajaa ja yksi lainsäädäntöjohtaja, joiden lähiesimies on osastopäällikkö. (Sisäministeriö 2018c.)

Asiantuntijoita on jokaisessa yksikössä, mutta avustava henkilöstö on sijoitettu ohjaus- ja kehittämisyksikköön. Avustava henkilöstö avustaa yhdessä koko osastoa, eikä yksiköillä ole esimerkiksi omaa sihteerää. Asiantuntijoiden ja avustavan henkilöstön lähiesimies on oman yksikön päällikkö. Henkilömäärä osastolla on vaihtelevasti noin 30 henkilöä.

## **6.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu**

Laadullista tutkimusotetta on hyvä käyttää silloin, kun pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tietoa tai kattava kuvaus. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen tulosten esittäminen tekstimuodossa on sopivin keino, kun halutaan kuvata ihmisten mielipiteitä tai asenteita. (Kananen 2015, 71.) Tutkimukssessamme päätimme käyttää laadullista menetelmää, koska koimme, että monitoimitilan vaikutukset työntekoon eivät ole yksiselitteiset. Saisimme parhaiten tietoa, kun haastatelimme kasvokkain työntekijöitä. Tällöin on mahdollisuus esittää haastateltavalle lisäkysymyksiä saman tien.

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään yleensä haastatteluilla, kyselyillä, dokumenteista kootusta tiedosta ja havainnoimalla. Näitä kaikkia menetelmiä voi käyttää rinnakkain tai valita yksittäinen tapa, jonka kokee parhaaksi tutkimusongelmaan vastaamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Tutkimuksemme aineisto koostui osastojen työntekijöiden teemahaastatteluista ja lisäkyselyistä. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada syvällisempää ja laajempaa tietoa monitoimitilojen vaikutuksista työntekoon. Keskeisten asioiden poiminta saattoi olla helpompaa sen takia, että meillä oli kokemusta monitoimitiloissa työskentelystä sisäministeriössä.

Teemahaastatteluiden vahvuus on siinä, että niiden avulla voidaan saada enemmän tietoa, kuin esimerkiksi kyselylomakkeella. Tutkijan tulisi osata esittää lisäkysymyksiä, niin sanottuja miksi-kysymyksiä. (Juholin 2013, 437.)

## **6.2 Tutkimuksen toteutus**

Teimme laadullisen tutkimuksen haastatteleamalla kansainvälisten asioiden yksikön ja maahanmuutto-osaston työntekijöitä eri henkilöstöryhmistä. Valitsimme kyseiset osastot tutkimuksen kohteeksi, koska olimme suorittaneet opintoihimme kuuluvan noin puolen vuoden pituisen harjoittelujakson kyseisillä osastoilla. Osastot olivat näin ollen molemmille etukäteen tuttuja.

Valitsimme haastateltavat henkilöstöryhmittäin, jotta saisimme eri ryhmää edustavia ihmisiä tutkimukseen. Tutkimusta varten haastatelimme mahdollisimman erilaisia ihmisiä,

jotta haastattelutulos olisi luotettava koko henkilöstöryhmän osalta. Haastateltavat suositellaan valittavan niin, että tutkittava ilmiö liittyy heihin tai haastateltavien arvioidaan edustavan niitä, jotka tietävät asiasta eniten (Kananen 2015, 145–146). Kaikkien työntekijöiden työntekoon liittyy monitoimitila, joten siinä mielessä haastateltavien valinta ei ollut vaikeaa.

Haastattelukysymykset muotoilimme neutraaliin sävyyn, jotta ne eivät johdattelisi vastaamaan tiettyyn suuntaan realistisen kuvan saamiseksi. Olimme jakaneet haastattelukysymykset jo etukäteen teemoihin, jotka olivat työnteon muodot, motivaatio, suorituskky ja vuorovaikutus. Nämä etukäteen valitut teemat liittyivät tutkimuksen viitekehykseen. Teimme puolistrukturoidun teemahaastattelun, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Lähetimme kaikille haastateltaville kysymykset sähköpostilla noin viikkoa ennen haastattelun ajankohtaa. Saimme kysymysten muotoiluun vinkkejä sisäministeriön hallinto- ja kehittämisosastolta sekä osastojemme yhteyshenkilöiltä. Haastateltavien vastaukset käsiteltiin opinnäytetyössä anonyymisti ja luottamuksellisesti. Haastattelukysymykset ovat työn lopussa liitteenä.

Kasvokkain pidetyt yksilöhaastattelut olivat kestoaltaan puolesta tunnista tuntiin ja ne pidettiin helmikuun 2018 alussa sisäministeriön kokoustiloissa. Teimme haastattelut erikseen kumpikin omalla harjoittelujakson aikaisella osastolla. Haastattelut teimme yhtä henkilöä kerrallaan haastatteleamalla. Jokaisesta henkilöstöryhmästä haastattelimme yhteensä neljää henkilöä. Kokonaisuudessaan tutkimusta varten haastattelimme 12 henkilöä. Kysyimme tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä teemoista, jotta saisimme mahdollisimman kattavaa aineistoa tutkimusta varten. Kaikki haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella digitaalisella sanelukoneella, ja lisäksi teimme muistinpanoja.

Haastatteluun valitsimme sellaisia henkilöitä, joilla oli kokemusta väliaikaistiloissa työskentelystä Erottajankadulla. Aluksi ajattelimme verrata työnteoa huonetoimistossa ja monitoimitilassa. Työn edetessä päätimme, että haluamme keskittyä tässä tutkimuksessa vain nykytilanteen selvittämiseen, sillä aiheemme oli nimenomaan monitoimitilan vaikutus työntekoon. Jätimme Erottajaa koskevat vastaukset kokonaan pois tulosten analysoinnissa, koska muuten tutkimusnäkökulma olisi ollut hieman erilainen.

Päätimme haastatteluiden teon jälkeen opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa vielä lähettää kaksi lisäkysymystä sähköpostitse kaikille 12 henkilölle, jotka olivat teemahaastatelluissa. Lähetimme täydentävät kysymykset maaliskuun 2018 lopulla. Ymmärryksemme monitoimitiloissa työskentelystä ja sen vaikutuksista oli kasvanut teemahaastattelujen jäl-

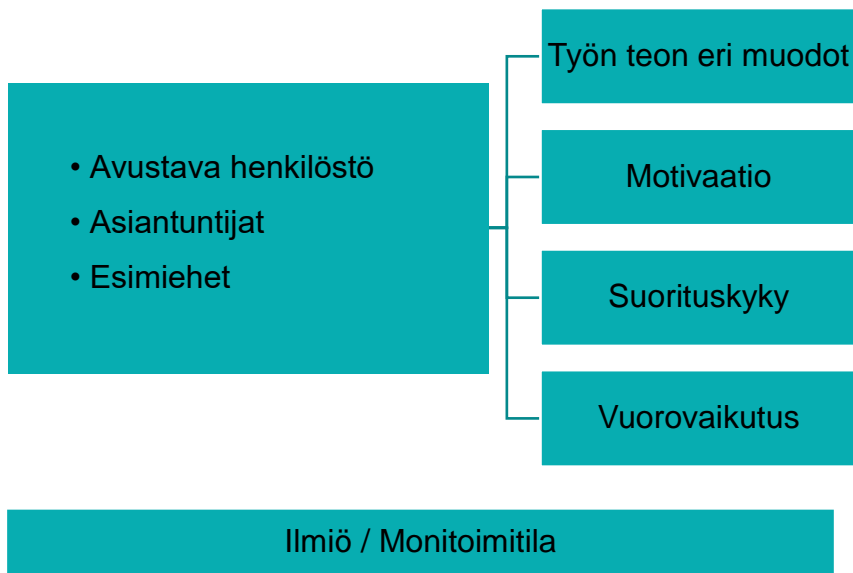
keen. Päätimme vielä tehdä lyhyen mielipiteisiin pohjautuvan kyselyn haastatelluille. Kysymysten asettelu oli määrälliselle tutkimusmenetelmälle tyypillinen. Kohderyhmä oli pieni, joten lisäkyselyn tuloksia ei voida yleistää.

Kysyimme, viisiportaista asteikkoa hyödyntäen, jossa 1 oli välttävä ja 5 erinomainen, minkä arvosanan haastateltavat antaisivat monitoimitilalle. Näin saimme laskettua keskiarvon monitoimitilalle. Halusimme tällä kysymyksellä tietää, kuinka tyytyväisiä henkilöt olivat tiloihin. Lisäksi kysyimme, työskentelisivätkö he mieluummin omassa työhuoneessa vai monitoimitilassa. Tämän kysymyksen avulla voitiin päätellä myös tyytyväisyyttä tiloihin. Sähköpostikyselyn kysymykset ovat opinnäytetyön liitteet -osiossa. Lyhyen kyselyn tarkoituksena oli vahvistaa haastattelutuloksien luotettavuutta sekä saada selville myös numeraalisia tuloksia.

### **6.3 Laadullisen aineiston analysointitapa**

Laadullinen tutkimusaineisto tulee lukea monta kertaa, jotta siitä voidaan tehdä tulkintoja. Tutkija muodostaa kokonaiskäsityksen aineistosta lukemalla ja siitä, mitä aineisto kertoo. Merkitykset pitää osata löytää aineistosta, jolloin apuna merkitysten löytämisessä voi käyttää tekstiaineiston tiivistämistä ja pilkkomista. Aineistosta pitää osata poimia muun muassa samaa tarkoittavat asiat, vaikka haastateltavat ovat kertoneet ne eri tavalla. Sisältö tulee muuttaa samaa tarkoittaviksi käsitteiksi. Tämä tarkoittaa tekstin abstrahointia eli pelkistämistä. (Kananen 2015, 129–130.) Seuraavaksi on kuvaus siitä, miten meidän tutkimuksemme eteni ja millä tavalla analysoimme aineiston.

Haastatteluiden jälkeen kuuntelimme nauhoituksia useasti, jonka jälkeen litteroimme ne lähes sanatarkasti tekstimuotoon. Litteroinnin jälkeen luimme toistemme tekstit useasti ja pohdimme yhdessä keskeistä sisältöä ensin henkilöstöryhmittäin. Tiivistimme asiasisällön karsimalla pois tiedon, jota emme tarvinneet tutkimuksessa. Käytimme Word-ohjelmaa apuna tekstin tiivistyksessä ja käsitteiden muodostuksessa. Seuraavaksi luokittelimme tekstiaineiston henkilöstöryhmittäin tarkempaa sisällönanalyysia varten. Luokittelimme vielä kysymysten vastaukset henkilöstöryhmien sisällä näkökulmien mukaisesti, eli työn-  
teon muotojen, motivaation, suorituskyvyn ja vuorovaikutuksen mukaan. Teimme taulukoita litteroinneista johtamistamme käsitteistä. Laskimme kuinka usein tietyt sanat ja käsitteet toistuivat. Kuvio 6 havainnollistaa aineiston luokittelutapaa.



Kuvio 6. Haastatteluaineiston luokittelu

Tutkimusaineistosta pitää johtaa ratkaisu tutkimusongelmaan. Sisällönanalyysissä voi käyttää apuna aineisto- tai teorialähtöistä analyysiä. Aineiston luokittelu voi olla teoriapohjainen, aineistopohjainen tai molempien yhdistelmä. Aineistopohjaisella tulkinnalla tarkoitetaan puhtaasti aineistosta johdettuja käsitteitä, kun taas teoriapohjaisessa tulkinnassa valmiiden teorioiden, mallien ja käsitteiden avulla kuvataan tuloksia. (Kananen 2015, 171–172.) Meidän tutkimuksessamme sisällönanalyysiä ohjasi enimmäkseen itse aineisto. Vastauksista etsimme samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia ja ylipäättään selitystä ilmiölle. Sisällön luokittelu oli aineistolähtöinen, mutta tulosten merkitystä pohtiessamme ja johtopäätöksissä hyödynsimme kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusongelmasta johdettuun tutkimuskysymykseen etsitään vastaus aineistosta. (Kananen 2015, 177.) Meidän tutkimuksessamme ei ollut varsinaisesti tutkimusongelmaa, mutta se mitä halusimme selvittää ja ymmärtää oli, millaisia vaikutuksia monitoimitilalla oli työntekoon eri henkilöstöryhmissä.

Koemme, että omasta työkokemuksestamme sisäministeriön monitoimitiloissa oli hyötyä aineiston ymmärtämisessä sekä osittain sen analysoinnissa. Käytimme työharjoittelun aikana päivittäin kotipesän avotilaa, vetäytymistiloja ja kokoushuoneita sekä tutustuimme eri osastojen henkilöstöön ministeriön yhteisessä taukotilassa. Voisi sanoa, että meillä oli jonkinlainen tarkkailijan rooli ennen tutkimusta. Teimme esimerkiksi havaintoja työpisteiden valintaan liittyen. Lisäksi osallistuimme osastoilla yhteisiin keskusteluihin uusista tiloista ja niiden pelisäännöistä.

## 6.4 Tulokset

Tutkimustulokset kerrotaan henkilöstöryhmittäin alaluvuissa 6.4.1–6.4.3. Ensin kerrotaan avustavien henkilöiden, sitten asiantuntijoiden ja lopuksi esimiesten keskeisimpiä tuloksia. Tulokset perustuvat teemahaastatteluista saatuihin vastauksiin, joita analysoitiin teemoittain. Henkilöstöryhmien yhteistuloksia peilataan teoria- ja tutkimustietoon alaluvussa 6.4.4. Tuloksien esittämistä järjestys noudattaa osittain haastattelukysymysten asettelua. Viimeisessä alaluvussa 6.4.5 esitetään lyhyen lisäkyselyn tulokset.

### 6.4.1 Tulokset avustavat henkilöt

Osastojen avustavien henkilöiden työnkuvat erosivat toisistaan jonkin verran. Työnkuvat koostuvat muun muassa lainvalmistelun tehtävistä, henkilösihteerin tehtävistä, osaston ja tiimien sihteerin tehtävistä ja hallinnollisista tehtävistä. Työtehtävät ovat monipuolisia, sillä avustavat henkilöt avustavat asiantuntijoita ja muita työntekijöitä osastolla. Henkilöstön monitoimitilan työpajoihin avustavista henkilöistä puolet osallistuivat aktiivisemmin, ja yksi henkilö oli tiiviimmin mukana toimitilahankkeessa. Kaikki henkilöt työskentelivät ensimmäistä kertaa monitoimitilassa. Aiemmin suurin osa oli työskennellyt pääosin omissa sekä jaetuissa huoneissa.

#### Työnteko monitoimitilassa

Haastatteluissa kysyttiin, miten monitoimitilaan muutto on vaikuttanut työntekoon. Vastauksista nousi esiin suurimpana muutoksena se, että päivä piti aloittaa puhtaalta pöydältä joka päivä. Työpiste piti rakentaa joka päivä uudestaan. Työntekoon vaikutti positiivisesti paperittomuus monitoimitilassa. Turha paperien tulostaminen oli vähentynyt, joka näkyi siinä, ettei se vie työnteosta aikaa samalla tavalla kuin ennen. Haastatteluissa kysyttiin, miten he hyödyntävät monitoimitilan erilaisia tiloja ja vyöhykkeitä. Vastaukset vaihtelivat henkilöstä riippuen. Osa hyödynsi erilaisia tiloja monitoimitilassa vaihtelevasti. Puolet hyödynsi enemmän erilaisia tiloja, kuten eri kerroksessa olevaa hiljaisen työn tilaa. Tämä voi johtua siitä, että lainsäädännön avustat tehtävät vaativat jonkin verran enemmän keskittymistä. Kyseisissä tehtävissä ollaan monipuolisesti yhteydessä eri osastojen lainvalmistelijoihin.

Puolet henkilöistä koki, että heidän olisi tarpeellisempaa työskennellä oman osaston avotilassa eli kotipesässä, koska työ on paljon vuorovaikutusta oman osaston kanssa. Kuitenkin enemmistö avustavista henkilöistä kertoi työskentelevänsä eniten omassa kotipesässä. Lähes kaikki kertoivat, että oman kotipesän vyöhykejako yksilötyön ja yhteistyöalueeseen ei ollut toimiva.



Muiden liikkuminen kotipesässä koettiin haitallisimmaksi varsinkin silloin kuin sen päivän työpisteen koettiin olevan paikalla, jossa työn tekeminen keskeytyi eri tekijöistä johtuen. Edellä mainitun kaltaiseksi työpisteeksi henkilöt kuvailivat sellaisen, jossa ei ole seinää takana, ja jossa on paljon liikehdintää selän takana tai on suora näkyvyys aukeavaan oveen. Suurimmalla osalla oli myös haasteita ergonomian kanssa. Tämä johtui pääosin siitä, että työpistettä piti vaihtaa päivittäin. Pöytiin ja tuoleihin piti joka päivä tehdä uudet säädöt, jotta ne olisivat itselle sopivat.

### **Etätyö ja työn suunnittelu**

Itsensä johtamisesta kysyttäessä avustavat henkilöt kertoivat suunnittelevansa omia työpäiviään enemmän kuin aikaisemmin. Suunnittelu tukee monitoimitilassa työskentelyä. Enemmistö kertoi omien etätyöpäivien määrän lisääntyneen monitoimitilaan siirtymisen myötä. Vähemmistö kertoi, että tekee vain harvoin etätyötä. Etätyöpäiville pyrittiin keskittämään sellaisia työtehtäviä, jotka vaativat enemmän keskittymistä esimerkiksi pöytäkirjan puhtaaksi kirjoittaminen. Etäpäivät koettiin hyödyllisinä ja lisäksi niihin kannustetaan nykyään enemmän. Omaa työtä suunniteltiin muun muassa priorisoimalla tärkeimpiä työtehtäviä ja hyödyntämällä etäpäiviä.

### **Kokoustaminen**

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan kokoustamista monitoimitiloissa. Avustavat henkilöt varasivat kokoustiloja paljon muille. He kertoivat, että erityisesti suurimmat kokoustilat, olivat melko varattuja. Spontaaneille kokouksille oli helpommin saatavilla pienempiä kokoustiloja, mutta myös taukotiloja tai pukeutumishuoneita hyödynnettiin. Kotipesissä olevia vetäytymistiloja haastateltavat kuvailivat pieniksi.

### **Motivaatio**

Motivaatiokysymyksissä avustavien henkilöiden vastauksia yhdisti se, että kaikkia motivoi työssä oman työn mielekkyys, monipuolisuus ja haasteet. Puolet henkilöistä mainitsi myös palkan motivaatiotekijäksi ja puolet hyvän työilmapiirin sekä kollegat. Monitoimitilan ei koettu erityisemmin vaikuttavan omaan työmotivaatioon. Itse työn sisältö nousi merkityksellimmäksi motivaatiotekijäksi.

Enemmistö kuitenkin kertoi, että puutteellinen ergonomia työpisteillä häiritsi jonkin verran. Vaikka osa henkilöistä koki keskeytykset, melun ja liikkeen avotilassa häiritseväenä, nämä ulkoiset häirtätekijät eivät korostuneet merkittävästi henkilöiden työmotivaatiossa.

## **Suorituskyky**

Kaikki haastatellut kertoivat, että työn tavoitteet ovat pysyneet samana, vaikka työympäristö vaihtui monitoimitilaan. Osa koki oman tehokkuutensa vähentyneen monitoimitilassa, kun taas osa koki, että tilat eivät ole vaikuttaneet tehokkuuteen. Tehokkuutena pidettiin sitä, että avotilassa pystyy kommunikoimaan nopeasti kollegoiden kanssa. Haastattelun tehokkuuteen liittyvissä kysymyksissä korostui henkilöiden oma arvio siitä, mitä on tehokas työ ja mitä se tarkoittaa oman työn kannalta.

Kysyttäessä, mitkä tekijät monitoimitilassa vaikuttivat suoritukseen työssä, oli kaikilla yhteistä se, että keskittymistä vaativia tehtäviä oli hankalampi hoitaa kotipesässä häiriötekijöiden vuoksi. Vähemmistö mainitsi tehokkuutta laskevana tekijänä sen, ettei ole omia vakituisia paikkoja, johon voi työpäivän päätyttyä jättää työhön liittyviä tavaroita ja jatkaa seuraavana päivänä siitä mihin jäi. Eniten haastatteluissa toistui se, että muiden liiketointia avotilassa koettiin häiritsevämmäksi tekijäksi. Suurin osa kertoi, että keskeytyksiä monitoimitilassa työskennellessä tuli enemmän kuin aiemmin. Avustavat henkilöt kuitenkin kertoivat, että oman työn tavoitteet ovat täyttyneet eikä toimitilojen vaihtumisella ollut tavoitteisiin mitään vaikutusta.

## **Vuorovaikutus ja tiedonkulku**

Kaikki haastatellut kertoivat, että selkeä positiivinen asia monitoimitiloissa työskentelyssä oli se, että tieto kulki nopeammin ja yhteisöllisyys osastoilla oli lisääntynyt. Vuorovaikutus ja tiedonkulku tulivat esille haastattelun monissa eri kysymyksissä positiivisena asiana. Erityisesti suorituskykyyn vaikuttavana asiana koettiin, että nopeasti eteen tulevia asioita, jotka vaativat vuorovaikutusta muiden kanssa, pystyi hoitamaan paljon tehokkaammin avotilassa.

Huomiona nousi myös se, että avotiloissa tuli käytettyä puhelinta vähemmän, mutta sähköistä Lync-viestipalvelua huomattavasti enemmän. Puhelimen käytön vähentyminen johtui luultavasti siitä, että muita avotilassa työskenteleviä ei haluttu häiritä. Eräs haastateltavista kertoi, että yhteisöllisyyden tunne on lisääntynyt koko ministeriötasolla. Ministeriössä oli alettu pitää yhteisiä infohetkiä ajankohtaisista aiheista. Avustavat henkilöt kehuivat myös ministeriön yhteistä isoa taukotilaa, koska siellä pääsi verkostoitumaan hyvin muillakin osastoilla työskentelevien kanssa.

Avustavien henkilöiden näkemykset oman henkilöstöryhmänsä tiedonkulusta olivat erilaiset. Henkilöstöryhmällä tarkoitetaan tässä osaston avustavista henkilöistä koostuvaa ryhmää. Puolet henkilöistä koki, että tiedonkulku toimii joissain asioissa ja toisissa asioissa

voisi toimia paremminkin. Puolet haastateltavista taas koki, että henkilöstöryhmän tiedonkulkua on parempaa monitoimitiloissa ja tieto vaihtuu hyvin, koska he työskentelevät fyysisesti lähempänä henkilöstöryhmäänsä. Vastaukset tiedonkulusta vaihtelivat, mutta arvelimme, että se miten kukin kokee tiedonkulun, johtuu erilaisista tehtäväkentistä ja henkilödynamiikasta.

#### **6.4.2 Tulokset *asiantuntijat***

Asiantuntijoiden työtehtäviin kuului muun muassa säädösvalmistelutehtäviä, analysointi- ja raportointitehtäviä, neuvonantoa oikeudellisissa asioissa, viestinnän suunnittelua, lain-säädäntöhankkeisiin osallistumista, työryhmätyöskentelyä sekä erilaisten asioiden yhteensovittamista ja koordinoimista osastolla. Toimitilahankkeen aikana työpajoihin osallistui haastateltavista asiantuntijoista melkein jokainen sekä yksi oli mukana toimitilahankkeessa suunnitteluvaiheesta toteutukseen. Jokainen oli aiemmin työskennellyt omassa tai jaetussa huoneessa, minkä vuoksi kaikille monitoimitilassa työskentely oli uusi kokemus.

#### **Työnteko monitoimitilassa**

Kysyttäessä miten monitoimitilaan muutto on vaikuttanut asiantuntijoiden työntekoon, saatiin selville, että suurin osa koki keskittymistä vaativan työn olevan haasteellista monitoimitilassa. Osa asiantuntijoista koki, että työskentelytilan tulisi ajoittain olla mahdollisimman hiljainen. Tämä ei kuitenkaan aina ollut mahdollista kotipesän avotilassa, sillä ihmiset tekivät erilaista työtä, vastasivat puhelimiin ja keskustelivat keskenään. Osa asiantuntijoista hyödynsi kuulokkeita kotipesässä työskennellessä. Heidän työnsä on paljon lukemista ja tekstin tuottamista, jolloin he tarvitsevat rauhaa työnteossa.

Lähes jokainen asiantuntija mainitsi hankaluudesta siirtyä jonnekin rauhalliseen tilaan häiritsemästä muita puhelun ajaksi. Käytössä oli vetäytymistiloja, joihin voi vetäytyä puhumaan puheluita, mutta sen lisäksi asiantuntijat käyttivät myös muita huoneita, jotka sattui- vat olemaan vapaina, esimerkiksi kokoushuoneita sekä taukotiloja. Osa asiantuntijoista kertoi, että omassa tai jaetussa huoneessa oli se hyvä puoli, että siellä pystyi tekemään kaikki työtehtävät samalta paikalta. Siirtyminen ja paikkojen vaihtaminen kesken päivän ei juurikaan houkutellut asiantuntijoita. Tämä johtui osittain siitä, että siirtyminen vei turhaa aikaa.

Asiantuntijat olivat lähes yksimielisiä siitä, että paperittomuus monitoimitiloissa on positiivinen asia. Tosin jotkut heistä kokivat, että paperittomuuteen on pitänyt opetella ja tottua, esimerkiksi muistuttamalla itseään siitä, että ei tulostaisi niin paljon papereita. Paperitto-

muuden vuoksi puolet asiantuntijoista oli kehittänyt tai koki tarvetta kehittää omaa sähköistä asiakirjahallintaansa. Puolet asiantuntijoista mainitsi myös papereiden säilytystilan rajallisuuden harmittavan.

Kotipesissä oli erilaisia vyöhykkeitä, joita voi hyödyntää. Kysyttäessä miten asiantuntijat hyödyntävät eri vyöhykkeitä ja monitoimitiloja, tuli vastauksissa ilmi, että haasteena oli vyöhykejaon toimimattomuus kotipesässä. Vaikka avotila oli jaettu yksilötyön ja ryhmätyöalueeseen, äänet kantautuivat silti läpi tilan. Vähemmistö asiantuntijoista kuvaili kotipesän olevan eräänlainen puolihiljainen avotila. Lisäksi pieni osa asiantuntijoista mainitsi työpisteiden vähyydestä ja osa mainitsi valikoivansa työpisteen siten, että olisi seinä selän takana.

Yksi haastateltavista käytti joskus eri kerroksen hiljaisen työn tilaa, kun tarvitsi erityistä rauhaa työnteossa. Haastateltavan mukaan hänen työskentelynsä vaati enemmän keskittymistä, ja päivittäistä yhteistyötä vain muutaman kollegan kanssa. Toinen haastateltava henkilö ajatteli alussa käyttävänsä monitoimitilan alueita enemmän, mutta oli jäänyt suurimmaksi osaksi ajasta omaan kotipesään. Kaikki haastateltavista kertoivat tekevänsä eniten töitä kotipesässä, sillä työ vaatii usein keskustelua tiettyjen kollegoiden kanssa ja haluttiin, että he ovat lähellä.

Puolet haastateltavista oli kokeilunhaluisempia monitoimitilassa. He pitivät monitoimitilaratkaisua parempana kuin omia huoneita monitoimitilan tuomien positiivisten vuorovaikutustekijöiden vuoksi. Ne asiantuntijat, jotka pitivät taas enemmän omassa huoneessa työskentelystä, olivat työskennelleet hallinnossa pidempään tai heillä oli muita pidempää työkokemusta. Tästä syystä ajattelimme, että he olivat tottuneet työskentelemään mieluummin omassa huoneessa.

### **Etätyö ja työn suunnittelu**

Monitoimitiloihin siirtymisen myötä asiantuntijat havaitsivat etätyöskentelyn määrässä muutoksia. Haastateltavista lähes jokainen kertoi työskentelevänsä enemmän kuin ennen etänä. Myös etätyöskentelyn merkitys oli korostunut kaikilla monitoimitiloissa ja etätöihin kannustettiin. Etätyön merkitys näkyi oman työn suunnittelussa; jokainen asiantuntijoista suunnitteli työviikkoa etukäteen ja pyrki siirtämään keskittymistä vaativat tehtävät etätyöpäiville. Osa koki etätyöpäivät positiivisena työnteon muotona myös siksi, ettei työmatkoihin kulunut aikaa.

Monitoimitilalla oli vaikutuksia joidenkin asiantuntijoiden lisääntyneeseen etätyömäärään, myös siksi, koska työpisteitä oli liian vähän. Yksi heistä kertoi avotilan työpisteiden vähyyden vaikuttaneen omiin etätyöpäiviensä määrään lisääntyneesti. Asiantuntija teki etätöitä sellaisina päivinä, kun työpaikalla on todennäköisesti enemmän ihmisiä paikalla, eikä työpisteitä ei ole kaikille riittävästi. Yleensä alkuvuodesta ihmisiä oli enemmän työpaikalla muun muassa yhteisten kokousten vuoksi.

### **Kokoustaminen**

Kysyttäessä kokoustamisesta ja ryhmätyöskentelystä monitoimitilassa puolet mainitsivat, että kokoushuoneita on liian vähän, mutta vaihtoehtoisia tiloja löytyi äkillisiinkin palavereihin – esimerkiksi taukotilat. Puolet eivät kokeneet kokoushuoneiden saatavuuden vaikuttavan heidän työskentelyyn. Puolet kehuivat kokouspuitteita ja kertoivat, että kokoustilat ovat mahdollistava tekijä ja niitä on riittävästi.

Asiantuntijoilla oli eriäviä mielipiteitä pikapalavereista. Osa koki, että niitä on helpompi pitää monitoimitilassa, kun taas osa koki tilanteen haastavana, kun piti varata sopiva kokoustila. Eräs asiantuntijoista mainitsi, että olisi hyvä, jos monitoimitilassa olisi tiloja vapaamuotoiselle ideoinnille.

### **Motivaatio**

Asiantuntijat kertoivat, että heitä motivoi oman työn sisältö, erityisesti työn monipuolisuus, mielekkyys ja se, että saa tehdä juuri sitä, mihin on koulutus. Lisäksi puolet mainitsivat kollegojen olevan motivoiva tekijä työssä. Haastateltavat kertoivat, että työtilojen vaihtuminen ei ollut vaikuttanut heidän motivaatioonsa työssä.

Asiantuntijoiden kuvaillessa työolosuhteita esimerkiksi työergonomian ei koettu vaikuttavan työmotivaatioon, eikä heillä ollut ergonomian kanssa ongelmia. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että erilaisia työtuoleja oli saatavilla, jotka ehkäisevät ergonomiaongelmien syntymistä. Myös kantolaukkua keuhuttiin, sillä tavaroita oli nyt helpompi kuljettaa esimerkiksi kokoukseen mentäessä. Osa asiantuntijoista koki ajoittain vaikeuksia tekniikan kanssa, mutta he eivät kokeneet sen vaikuttavan suuresti työmotivaatioon. Toisaalta yksi asiantuntijoista koki säästötoimenpiteiden kohdistuvan väärään paikkaan, ja että pienet asiat voivat vaikuttaa työmotivaatioon. Hän mainitsi, että esimerkiksi laadukkaammilla tavaroiden säilytyskaapeilla, jotka eivät pitäisi niin kovaa ääntä, ei häirittäisi muita avotilassa työskenteleviä.

## **Suorituskyky**

Kysyttäessä työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta haastateltavat kertoivat, että itse työ ja sen tavoitteet eivät ole muuttuneet uusien toimitilojen myötä. Osa asiantuntijoista suhtautui aluksi varautuneesti monitoimitiloihin siirtymiseen, mutta koki sopeutuneensa tiloihin hyvin. Enemmistö mainitsi kahden näytön tehostavan työntekoa, mikä voi auttaa myös paperittomuuteen, sillä tarvittavaa asiakirjaa voi pitää toisella näytöllä työnteon ohella. Tuplanäyttöjä oli tullut lisää, joten tämä oli hyvä asia työnteon tehokkuuden kannalta. Osa koki myös tehokkuuden lisääntyneen, koska tiedonkulku oli nopeampaa. Asioita voitiin hoitaa nopeammin, koska välttyttiin turhilta sähköpostiviesteiltä. Työn luonteen nähtiin vaikuttavan myös työn tehokkuuteen ja tavoitteisiin. Esimerkiksi lakihankkeissa on selkeät tavoitteet ja määräajat, joissa tuli pysyä.

Asiantuntijoista enemmistö mainitsi hälyisyyden avotilassa vaikuttavan keskittymiseen. Pieni osa koki liikkumisen kotipesässä häiritsevän keskittymistä, mikä osaltansa voi vaikuttaa tehokkuuteen. Eräs haastateltava mainitsi, että valitsee mielellään kotipesässä sellaisen työpisteen, jossa oli seinä selän takana, koska tällöin liikettä ei ollut ympärillä niin paljon.

## **Vuorovaikutus ja tiedonkulku**

Asiantuntijat kokivat positiivisen muutoksen vuorovaikutuksen osalta monitoimitiloissa. Uusissa tiloissa kommunikoidaan keskenään enemmän, sillä osastot ovat selkeämmin yhdessä tilassa kuin aiemmin. Kysyttäessä mahdollisista eroista vuorovaikutuksessa monitoimitilaan siirtymisen myötä, olivat kokemukset samoja siitä, että monitoimitila mahdollistaa vuorovaikutuksen paremmin kuin huonetoimisto.

Puolet kokivat vuorovaikutuksen työyhteisössä parantuneen aiempaan verrattuna, mutta toisaalta syynä saattoi olla myös muut tekijät. Kysyttäessä, miten tiedonkulku toimii asiantuntijoiden henkilöstöryhmässä, kuvailivat he tiedonkulkua oman osaston ja yksikön kesken. Asiantuntijat olivat enemmän mukana erilaisissa vaihtuvissa projekteissa ja pitivät palavereita oman yksikön kesken. Koko osaston kesken tiedonkulku koettiin toimivana, koska yhteisiä palavereita pidettiin säännöllisesti.

### **6.4.3 Tulokset esimiehet**

Esimiesten työtehtävät koostuivat laajoista kokonaisuuksista. Pääosin he toimivat oman vastuualueensa esimiehinä ja tehtäviin kuului toiminnanjohtamista, asioiden linjaamista ja päätöksentekoa. Lisäksi esimiehet olivat monissa eri työryhmissä, joten he kokoustivat

paljon. Tehtäviin kuului jonkin verran myös henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä, rekrytointia ja talouden suunnitteluun osallistumista. Mitä korkeammassa asemassa olevasta esimiehestä oli kyse, sitä enemmän työnkuvassa korostui vastuu asioista.

Ennen monitoimitilaan siirtymistä esimiehet olivat pääsääntöisesti työskennelleet omissa tai jaetuissa huoneissa. Kaikki heistä osallistuivat monitoimitiloja käsitteleviin työpajoihin ja kokivat ne hyödyllisiksi. Eräs esimiehistä kuvaili työpajojen olleen pitkän aikavälin työskentelyä, jossa henkilöstöä valmisteltiin monitoimitilaan siirtymiseen.

### **Työnteko monitoimitilassa**

Haastatteluissa kysyttiin, miten monitoimitilaan muutto on vaikuttanut heidän työnteoonsa. Suurin osa kertoi, että keskittymistä vaativa työ oli aikaisempaa haastavampaa monitoimitilan kotipesässä hälinän ja muiden liikkumisen vuoksi. Etenkin alkuviikosta ihmisiä oli enemmän paikalla kuin loppuviikosta, joka vaikutti keskittymiseen. Osa esimiehistä kertoi, että miettii, minkälaista työtä tekee, jotta voisi hyödyntää tiloja paremmin. Osa kuvaili, että monitoimitilassa on joko itse tai muut ovat helpommin tavoitettavissa, joka helpottaa kommunikointia.

Paperittomuus nähtiin suurimmaksi osaksi positiiviseksi asiaksi, koska paperikasoja ei enää kertynyt. Puolet esimiehistä hyödynsi työssään eri kerroksen hiljaisen työn tilaa, silloin kun tarvitsi erityistä rauhaa työnteossa. Silti kaikki tekivät eniten töitä oman kotipesän avotilassa. Osa esimiehistä kertoi, että he halusivat olla tavoitettavissa henkilöstöä varten, jonka vuoksi he tekivät eniten töitä kotipesässä.

Tiloihin oltiin pääosin tyytyväisiä ja puolet kuvailivat niiden olevan modernit ja valoisat. Esimiehet kokivat monitoimitilojen tekniikan olevan modernia ja ajan tasalla, mutta osa koki esimerkiksi videolaitteiden olevan hankalia käyttää. Hankaluus tuli ilmi niissä tilanteissa, kun laitteet eivät toimineet niin kuin niiden pitäisi. Muutoin esimiehet eivät kokeneet tekniikan muuttuneen suuresti aikaisemmasta.

### **Etätyö ja työn suunnittelu**

Puolet esimiehistä kertoi etätyöpäiviensä lisääntyneen monitoimitilaan muuton jälkeen. He kertoivat, että etätyöpäivinä voi hoitaa keskittymistä vaativat työt. Eräs esimiehistä kuvaili etätyöpäivää tekemisen päiväksi. Puolet esimiehistä taas teki etätöitä harvoin, koska heidän mielestään esimiehen olisi hyvä olla läsnä ja osastolla tavoitettavissa. Esimiehet kuitenkin kannustivat työntekijöitä etätöiden tekemiseen. Pohdimme, että etätöihin kannustettiin, koska haluttiin antaa työntekijöille enemmän vapautta suunnitella omaa työviikkoa ja sovittaa työ- ja vapaa-aika paremmin keskenään.

Esimiehistä jokainen pyrki suunnittelemaan työtään enemmän monitoimitiloissa, mutta heidän kohdalla korostui, se että työviikkoon saattoi tulla muutoksia lyhyelläkin ajalla. Lisäksi mitä korkeammassa asemassa olevasta esimiehestä oli kyse, sitä enemmän työssä tuli keskeytyksiä ja äkillisiä toimeksiantoja ministeriön johdolta. Tämän vuoksi esimerkiksi oman työviikon tarkka suunnittelu ei välttämättä ollut aina mahdollista.

### **Kokoustaminen**

Kokoushuoneita esimiehet hyödynsivät työssään paljon. Esimiehistä jokainen mainitsi, että pienempiä kokoushuoneita oli saatavilla pikakokouksia varten. Pikakokouksiin puolet esimiehistä hyödynsi myös oman kerroksen sosiaalitilaa. Osa haastateltavista kertoi, että kotipesässä ei voinut pitää niin hyvin pikapalavereja, etteivät muut tilassa olevat häiriintyisi hälinästä. Kokoushuoneita pidettiin viihtyisinä ja sisustusta keuhuttiin siistiksi ja selkeäksi.

### **Motivaatio**

Kysyttäessä esimiehiltä työmotivaatiosta, kokivat he suurimpana motivaatiotekijänä oman työnsä sisällön. Lisäksi he mainitsivat aidon kiinnostuneisuuden sisäministeriön toimialaa kohtaan sekä haasteelliset työtehtävät motivaatiota ylläpitävänä tekijänä. Osa mainitsi myös hyvän työilmapiirin ja mukavan työporukan motivoivana tekijänä. Myös pitkä työkokemus ja esimiestyöt mainittiin motivaatiotekijöinä.

Kysyttäessä, miten monitoimitila heijastuu motivaatioon, olivat vastaukset erilaisia. Puolet esimiehistä mainitsivat ergonomiapuutteiden vaikuttavan työntekoon ja näin ollen osittain motivaatioon. Aiemmin, kun jokaisella oli oma työpiste, oli pöydän ja tuolin voinut säätää pysyvästi sopivaan asentoon, koska pöydissä oli mitta-asteikko, josta näki millä korkeudella pöytä oli. Mitta-asteikolla varustettua pöytää toivottiin myös nykyisiin tiloihin.

Osa esimiehistä mainitsi, että positiivisesti motivaatioon vaikutti modernit tilat ja kalusteet. Esimiesten vastausten perusteella monitoimitilalla ei mielestämme ollut kuitenkaan merkittävää vaikutusta työmotivaatioon.

### **Suorituskyky**

Asiantuntijoiden lailla kukin haastatelluista esimiehistä koki tarvetta työskennellä hiljaisessa työympäristössä ainakin osan päivästä työtehtäviensä takia. Äänet kotipesän avotilassa häiritsivät joidenkin esimiesten keskittymistä. Pitkät puhelut tai pikapalaverien pitäminen avotilassa vaikuttivat keskittymiseen. Kuitenkin eniten mainittiin muiden liikkumisen kotipesässä häiritsevän keskittymistä eniten. Tämä saattoi vaikuttaa joidenkin esimiesten



kokemaan työnteon tehokkuuteen. Tehokkuuteen vaikutti joinain päivinä myös, jos kokouksia oli paljon, eikä aikaa välttämättä jäänyt kirjoitustyölle. Tehokkuus nähtiin laajana käsitteenä. Esimiehet kuvailivat tehokkuutta siten, että asioita edistetään, tuetaan omaa tiimiä ja että asiat on hyvin organisoitu.

Esimiehet kertoivat henkilöstön pitävän aivoriihiä ja pikakokouksia, jotka tehostivat työnteoa. Puolet esimiehistä mainitsi henkilöstön tekevän enemmän yhteistyötä keskenään kuin aikaisemmin. Tehtävälistat, priorisointikyky ja etätyöpäivät mainittiin oman työn suunnittelussa apuna ja tehokkuutta lisäävänä keinona. Vastausten perusteella arvioimme, että monitoimitilan vaikutus esimiesten työnteon tehokkuuteen oli ristiriitainen – vuorovaikutuksen koettiin helpottuneen, mutta keskittymisen heikentyneen erityisesti kotipesän avotilassa.

### **Vuorovaikutus ja tiedonkulku**

Esimiehet kertoivat, että vuorovaikutus monitoimitiloissa oli parantunut ja helpottunut osastotasolla. Erityisesti kotipesän avotilassa oli helpompi kommunikoida ja tehdä yhteistyötä, kun taas keskittymistä vaativia tehtäviä, kuten raportointia tai lainsäädännön valmistelua oli haastavampaa tehdä avotiloissa. Paremman vuorovaikutuksen lisäksi esimiehet kokivat olevansa tärkeässä asemassa vuorovaikutuksen suhteen.

Kysyttäessä vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta esimieshenkilöstöryhmän kesken, he kokivat tiedonkulun omassa henkilöstöryhmässään pääosin toimivaksi, mutta sanoivat, että aina voisi tiedonkulkua myös parantaa. He kertoivat pitävänsä säännöllisiä palavereja keskenään. Esimiesten kalenterit olivat usein täynnä, ja kiire saattoi vaikuttaa osittain tiedonkulkuun. Tiedonkulku monitoimitilassa on enemmistön mielestä kuitenkin parantunut, johtuen osittain siitä, että sähköpostiviestejä ei tullut lähetettyä avotilassa yhtä paljon kuin ennen.

### **Asennoituminen**

Haastatteluissa esimiehet mainitsivat useasti sanan *asenne*. He kuvailivat olevansa suunnannäyttäjiä ja heidän oman asenteensa vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin. He kokivat voivansa omalla asenteellaan vaikuttaa ilmapiirin muodostumiseen. Erityisesti esimiesten haastatteluissa monitoimitilaan sopeutumista kuvailtiin osittain asenne kysymykseksi. Pohdimme tämän johtuvan siitä, että esimiehet haluavat kannustaa työntekijöitä ison muutoksen jälkeen ja luoda omalla asenteella positiivista ilmapiiriä.

#### 6.4.4 Tulosten yhteenveto ja pohdinta

Monitoimitilojen vaikutuksia työntekoon on haastavaa tutkia, sillä työntekemiseen ja työntekijään vaikuttavia tekijöitä on paljon. Monitoimitila käsitteenä on laaja ja organisaatioilla on erilaisia työympäristöjä, joita voidaan kutsua monitoimitilaksi. Esimerkiksi avotila toimistoympäristöä voidaan kutsua monitoimitilaksi, jos siellä on vetäytymistila. Eri tutkimuksissa työntekijöiden kokemukset monitoimitiloista ovat erilaisia, koska työn sisältö, työtehtävät ja tilat ovat erilaisia. (Haapakangas 2014.) Tästä syystä tutkimustuloksia ei voitu täysin rinnastaa jo tehtyihin tutkimuksiin.

Tutkimuksen perusteella henkilöstöryhmien välillä ei ollut suurta eroa siinä, miten he kokevat monitoimitilassa työskentelyn. Ajattelimme, että eroja olisi ollut ryhmien välillä enemmän, johtuen erilaisista työnkuvista. Eniten kuitenkin korostuivat samantyylliset vastaukset monitoimitilan positiivisista ja haastavista tekijöistä työnteossa. Samaa kaikkien henkilöstöryhmien vastauksissa oli se, että keskittymistä vaativa työ oli ajoittain hankalampaa kotipesässä. Monitoimitilassa kuitenkin vuorovaikutuksen koettiin parantuneen ja lisääntyneen, koska ihmisiä näki enemmän.

Asiantuntijoiden ja esimiesten vastauksissa nousi enemmän esiin se, että heidän työnsä vaati enemmän keskittymistä kirjoitustyöhön, kuin avustavien henkilöiden. He kokivat tarvitsevänsä rauhaa ja hiljaisuutta työntekoon säännöllisesti. Kun taas avustavat henkilötkin sitä tarvitsevat, mutta heidän työnsä on pääsääntöisesti enemmän vuorovaikutteista ja asiakaspalveluhenkistä.

Alla on listattuna monitoimitilaan liittyviä positiivisia tekijöitä työnteossa. Taulukossa 1 tekijät on merkattu niin, että haastatteluissa eniten toistuneet asiat ovat ylimpänä.

Taulukko 1. Haastatteluissa eniten toistuneet positiiviset tekijät monitoimitiloissa

Positiiviset tekijät monitoimitilassa työskentelyssä:
<ul style="list-style-type: none"><li>•vuorovaikutuksen lisääntyminen</li><li>•tulostamisen vähentyminen</li><li>•etätyöskentelyn hyödyntäminen</li><li>•yhteisöllisyyden tunne</li><li>•nopea ja lisääntynyt tiedonkulku</li><li>•modernit uudet tilat</li><li>•asennoituminen</li></ul>

Keskeinen tutkimustulos oli se, että monitoimitilassa vuorovaikutus oli lisääntynyt ja tiedonkulku oli nopeampaa. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että henkilöiden yhteisöllisyyden tunne on lisääntynyt monitoimitilassa. Vuorovaikutus oli lisääntynyt osatotasolla ja toisia voitiin lähestyä matalalla kynnyksellä yksikkörajojen yli, koska tiloissa työskenneltiin tiiviimmin. Mahdollisuus etätööhön nähtiin positiivisena asiana, ja käytäntö oli vakiintunut. Tulostamisen vähentyminen nähtiin myös hyvänä asiana, koska paperia ei tullut enää säilytettyä niin isoja määriä. Tiloja kuvailtiin moderneiksi ja osa mainitsi niiden olevan aiempaa valoisammat.

Haastattelutilanteessa monella oli positiivinen asenne. Haastatteluissa kysyimme, miten monitoimitilaan muutto on vaikuttanut työntekoon ja minkälaisia eroja on havaittu monitoimitiloihin siirtymisen jälkeen. Osa kertoi monitoimitiloihin sopeutumisen vievän aikaa ja opettelu uudentiloihin jatkuu. Osa mainitsi myös oman asenteen olevan tärkeä tekijä tiloihin sopeutumisessa. Tämä suora lainaus kuvastaa tuntemuksia monitoimitilasta: ”Mun mielestä täällä kaikki positiiviset vaikutukset saa kuitenkin ne negatiivisetkin voitonpuolelle. Enemmän voisi miettiä niitä keinoja. Lisää sermejä tai tilasuunnittelua.”

Osalla haastateltavista oli ollut myös epäileväisempiä tuntemuksia monitoimitilasta. He kuvailivat kuitenkin, että ovat sopeutuneet varsin hyvin uusiin tiloihin. Päättelimme, että omalla asenteella on osittain vaikutusta tiloihin sopeutumisessa. Tässä yhden haastateltavan suora lainaus, joka mielestämme kiteyttää osasta haastatteluista noussutta yleistunnetta:

”Silloin kun oli Erottajalla ja sanottiin että siirrytään monitoimitiloihin niin se pelotti tosi paljon. Miten täällä oikeen voi tehdä työtä, koko ajan hälinää, ei oo edes omaa työpistettä, mihin laitan paperit, minne laitan mitään, miten se oikein toimii. Pitääkö mun täyspäiväisesti ruveta tekee etätöitä. Se ei oo sillä tavalla negatiivisesti vaikuttanut mun työntekoon jälkeenpäin katsottuna. Pystyy mukautumaan.”

Toinen keskeinen löydös haastatteluvastauksista koski keskittymistä vaativan työnteon olevan haastavampaa monitoimitiloissa etenkin kotipesien avotiloissa. Taulukossa 2 on listattuna monitoimitilaan liittyviä haasteellisia tekijöitä työnteossa, jossa tekijät on merkattu niin, että haastatteluissa eniten toistuneet asiat ovat ylimpänä.

Taulukko 2. Haastatteluissa eniten toistuneet haasteelliset tekijät monitoimitiloissa

Haasteelliset tekijät monitoimitilassa työskentelyssä:
<ul style="list-style-type: none"><li>• keskittymistä vaativa työ</li><li>• kotipesän vyöhykejako</li><li>• liike</li><li>• puhe ja hälinä</li><li>• oman rauhan ja yksityisyyden puute</li><li>• puutteellinen ergonomia</li></ul>

Avotilassa työskentely saattoi heikentää keskittymistä jonkin verran. Haastatteluissa eniten mainittiin, että keskittymistä vaativa työ oli ajoittain hankalampaa monitoimitilojen kotipesässä.

Vaikka erilaisilla avotoimistoratkaisuilla koitetaan lisätä tiedonkulun avoimuutta, on taustalla usein taloudelliset asiat. Avotila sopii erityisesti sellaiseen työhön, jossa jatkuva vuorovaikutus on tarpeen. Rauhallisen tilan merkitys korostuu, kun työ vaatii keskittymistä. (Ketola 2007, 17.) Tämä korostui meidän tutkimuksen tuloksissa, kuten taulukko havainnollistaa. Lähes kaikki haastateltavista kertoi, että oli haastavampaa keskittyä silloin, kun työtehtävät vaativat keskittymistä. Erityisesti kotipesässä työskentely vaati päivittäin keskittymisrauhaa. Avotilassa muiden puhe ja muu hälinä vaikuttivat ajoittain keskittymiseen työssä. Haastatteluissa hälinästä mainitsivat eniten asiantuntijat ja esimiehet.

Kotipesät oli alun perin jaettu yksilötyön vyöhykkeeseen ja yhteistyön vyöhykkeeseen. Moni haastateltava toi esille kotipesän vyöhykejaon toimimattomuuden. Vyöhykejako ei ollut toimiva, koska ääni kantautuu koko tilan läpi. Varsinaisia erillisiä ryhmätyötiloja ei ollut muuta kuin erikseen varattavat kokoushuoneet. Eräs haastateltava kuvaili kotipesän tuntuvan isolta ryhmätyötilalta.

Muita ajoittain haastavia tekijöitä tilassa olivat muiden liikkuminen, kun työ vaatii keskittymistä. Oman rauhan ja yksityisyyden puuttuminen häirtasi jonkin verran kotipesätyöskentelyssä. Tämä tulos voi johtua siitä, että tilannetta verrattiin Erottajalla työskentelyyn, kun oltiin vielä huonetoimistossa, jossa sai tarvittaessa oven kiinni. Henkilöstöryhmissä jotkut kaipaivat omaa vakituista työpistettä, jonka saisi laittaa omannäköiseksi henkilökohtaisilla tavaroilla esimerkiksi valokuvilla. Puutteellisen ergonomian mainitsi puolet haastateltavista. Tämä johtui pääosin siitä, että työpistettä vaihdettiin päivittäin jolloin työpöytä ja tuoli piti säätää sopivaan asentoon.

## **Hyvä työpiste**

Työpisteiden sijoittelussa tulisi ottaa huomioon monia asioita – mitä tehtäviä työpisteellä tehdään, mitä välineitä ja tarvikkeita käytetään, kommunikoinnin tarve työssä, siivoushuollon vaatimukset ja valaistus. Työpisteiden järjestelyllä on vaikutusta työnteon sujuvuuteen ja tehokkuuteen. (Launis 2011, 147.)

Useat haastateltavat kertoivat, että he pyrkivät kotipesän avotilassa valitsemaan työpisteen, joka oli mahdollisimman rauhallinen, eli ei suoraa katseyhteyttä aukeaviin oviin tai liikehdintää ympärillä. Haastateltavat vaihtoivat työpistettä päivittäin kotipesässä. Työpisteen sijainnilla oli vaikutusta henkilön keskittymiseen työssä. Parhaimmat paikat avotilassa täyttyivät heti aamusta.

Omaan havainnointiimme pohjautuen, huomasimme työharjoittelun aikana ihmisten valitsevan ensisijaisesti parhaimpia työpisteitä. Useimpia häiritsi muiden liikkuminen oman työpisteen lähellä, esimerkiksi silloin, kun oma työpiste oli lähellä kulkukäytävää. Haastatteluissa tuli yksittäisiä kommentteja siitä, että hyvä työpiste vaikutti motivaatioon ja koettuun tehokkuuteen. Osa haastateltavista myös mainitsi, että työpisteitä on liian vähän.

## **Työnkuva ja työtapojen hyödyntäminen**

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että samaan henkilöstöryhmään kuuluvien henkilöiden työ ei ole kaikilla täysin samanlaista. Haastatteluissa samaan henkilöstöryhmään kuuluvat ihmiset kertoivat erilaisista työskentelytarpeistaan. Esimerkiksi joidenkin avustavien henkilöiden työ oli luonteeltaan enemmän asioiden koordinoimista ja vuorovaikutusta muiden kanssa, kun taas toisen avustavan työ vaati paljon keskittymistä esimerkiksi lainvalmistelutyön avustamisessa. Meidän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, minkälaisessa työympäristössä kenenkin tulisi työskennellä. Eniten korostui henkilöiden oma vastuu eri tilojen hyödyntämisestä.

Kysyimme, miten haastateltavat hyödyntävät monitoimitilan eri vyöhykkeitä ja työtiloja. Vastausten perusteella pystyimme päättämään, että työskentelytilaa vaihdettiin vielä melko vähän päivän aikana, lukuun ottamatta kokouksia. Osalla haastateltavista on enemmän kokouksia päivänmittaan, jolloin he hyödyntävät kokoushuoneita. Alle puolet haastateltavista hyödynsi monitoimitilan eri kerroksen hiljaista tilaa. Osa haastateltavista mainitsi syitä, miksi he eivät vaihda työtilaa kotipesästä kovin usein. Taulukossa 3 esitetään haastatteluissa kerrottuja syitä.

Taulukko 3. Työtilan vaihtaminen päivän aikana

Miksi työntekijät eivät vaihda työtilaa päivän aikana?
<ul style="list-style-type: none"><li>•tarve olla lähellä kollegoita ja omaa osastoa</li><li>•paikan vaihtaminen ja tietokoneen kytkeminen vievät aikaa</li><li>•kynnys lähteä kotipesästä muille osastoille</li><li>•läsnäolo ja tavoitettavuus kotipesässä</li></ul>

Haastatellut tekivät eniten töitä kotipesissä, koska haluttiin olla lähellä oman osaston kollegoita ja työtä tehtiin paljon oman osaston kanssa. Osalla oli kynnys lähteä omasta kotipesästä esimerkiksi toisen osaston kotipesään työskentelemään. Osa myös koki tarvetta olla omassa kotipesässä sen vuoksi, jotta olisi tavoitettavissa muille. Pohdimme, jos työtilaa vaihdettaisiin useammin sen mukaan, minkälaista työtä tehdään, olisiko haasteita keskittymistä vaativassa työnteossa vähemmän tai vaikuttaisiko se siihen, kokeeko tilat toimivina.

Haastatteluissa mainittiin, että monitoimitilassa työskentely vaatii enemmän suunnitelmallisuutta, koska työtä ei tehdä enää omassa huoneessa, vaan ympärillä on myös muita ihmisiä, joita tulisi huomioida. Työntekijät joutuvat monitoimitilassa pohtimaan omia työtapojaan ja opettelemaan tilojen hyödyntämistä. Lisäksi haastatteluissa kerrottiin, että he tekevät paljon yhteistyötä oman osaston kanssa, jolloin ei nähty merkityksellisenä siirtyä toiselle osastolle tekemään töitä.

Kysyimme, miten haastateltavat johtavat itseään työssä ja kokevatko he siinä tapahtuneen muutosta monitoimitilaan siirtymisen myötä. Näistä vastauksista nousi esiin muutokset oman työn suunnittelussa. Omaa työskentelyä pyrittiin suunnittelemaan paremmin aikatauluttamalla, tekemällä tehtävälistoja ja priorisoimalla. Työn suunnittelusta kertoo myös haastateltavien etätyöpäivien hyödyntäminen. Etätyöskentelyn määrä oli osalla henkilöistä noussut monitoimitiloihin siirtymisen myötä. Etäpäivät nähtiin pääsääntöisesti positiivisena työskentelymuotona, jolloin pystyttiin tehdä keskittymistä vaativat työtehtävät. Koska etätyöpäiviä pidettiin enemmän, joutuivat haastateltavat myös suunnittelemaan ja miettimään yhteistä ajankohtaa pikapalavereille enemmän kuin ennen. Tosin moni käytti etätyössä videoyhteyden mahdollistavaa ohjelmaa.

## **Tekniikka**

Tekniikka kuvailtiin moderniksi monitoimitiloissa. Osa haastateltavista koki ajoittain vaikeuksia eri ohjelmistojen ja tekniikan kanssa. He eivät kokeneet sen vaikuttavan kuitenkaan työmotivaatioon. Tehokkuuden näkökulmasta taas ohjelmistojen toimimattomuus hidasti työntekoa esimerkiksi tilanteissa jossa tarvittava ohjelma ei toimi niin kuin pitää. Sen sijaan monitoimitilassa hyödynnettiin selvästi enemmän videoneuvotteluvälineitä kuin aiemmin. Videoneuvotteluvälineet olivat eri kokoushuoneissa erilaisia, mikä loi välillä omat haasteensa tekniikan sujuvalle käytölle.

## **Osallistava päätöksenteko**

Suurin osa haastateltavista oli osallistunut jollain tasolla, ennen monitoimitiloihin muuttoa erilaisiin työpajoihin, joissa tulevia toimitiloja ja työskentelytapoja käsiteltiin. Osa haastateltavista kertoi, että mahdollisuus osallistua prosessiin ja tiedon saaminen oli ollut hyödyllistä. Henkilöstö oli otettu hyvin mukaan monitoimitilaprosessiin ja osallistettu päätöksentekoon muun muassa erilaisilla kyselyillä. Tämän työskentelyn pohjalta valittiinkin nimeämättömät työpisteet ja päädyttiin osastojen kotipesäratkaisuun. Vaihtoehtona oli nimittäin myös sellaiset tilat, jossa osastoilla ei ole omia pysyviä kotipesiä.

Myös hollantilaisessa Center for People and Buildings -säätön ja Delftin yliopiston tekemässä toimistoympäristötutkimuksessa todettiin, että työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin ja mahdollisuus antaa palautetta ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden kokemuksen tyytyväisyyden kannalta (Brunia ym. 2016, 41–43).

## **Motivaatio**

Haastatteluissa pyysimme kuvailemaan työolosuhteiden vaikutusta työmotivaatioon ja sitä, miten monitoimitilassa työskentely heijastuu motivaatioon. Haastateltavat eivät juurikaan kokeneet, että monitoimitilalla eli fyysisellä työympäristöllä, olisi vaikutusta motivaatioon työssä. Jotkut haastateltavista mainitsivat kuitenkin uusien tilojen ja ihmisten läsnäolon vaikuttavan motivaatiota lisäävänä tekijänä. Suurin osa sanoi, että monitoimitilalla ei ole ollut vaikutusta motivaatioon. Vähemmistö haastateltavista kertoi, että joillakin tekijöillä tiloissa on ollut vaikutusta motivaatioon, kuten puutteellisella ergonomialla.

Kysyimme haastatteluissa, mikä omassa työssä motivoi. Suurimmaksi osaksi haastateltavat vastasivat samankaltaisia asioita. Haastateltavien motivaatio kumpusi työn mielekkyydestä, merkityksellisyydestä ja haastavuudesta. He nostivat merkityksellisiksi oman työn sisältöön ja työnkuvaan liittyviä tekijöitä. Oman työn kuvan muutos oli esimerkiksi vaikuttanut positiivisesti henkilöiden motivaatioon lisääntymiseen. Hyvä työilmapiiri ja työkaverit

mainittiin myös motivoivana tekijänä työssä. Jotkut mainitsivat myös palkan motivaatiotekijänä työssä. Tämä nähdään ulkoisena motivaatiotekijänä. Yleensä ihmisten motivaatio työssä rakentuu molemmista, sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä (MacRae & Furnham 2017, 118).

Professori Furnhamin yhdessä kollegoidensa kanssa kehittämässä HPMI -motivaatiotestissä, jossa HPMI näkökulmat on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon Maslowin pyramidia hyödyntäen, nähdään olosuhteet ja kompensatio ulkoisina tekijöinä motivaation kannalta (MacRae & Furnham 2017, 13). Näin ollen voisi ajatella, että monitoimitila on fyysinen olosuhde. Vaikka fyysisiä olosuhteita on vaikea muuttaa, jos ne ovat kunnossa, on henkilön helpompi tavoitella työssä sisäisiä motivaatiotekijöitä, joita voivat olla erilaiset saavutukset ja vastuun saaminen.

Työroolien selkeydellä ja tavoitteilla on korostunut merkitys muutosten keskellä. Työtehtäviin liittyvillä tekijöillä on nähty olevan enemmän merkitystä työntekijän kokeman tyytyväisyyden ja työn imun kannalta. (Hakanen 2011, 52, 55.) Meidän tutkimuksen mukaan sisäisillä motivaatiotekijöillä oli suurin merkitys henkilöiden kokemaan työmotivaatioon. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että haastateltavilla oli oman työn ydin ja tavoitteet selkeitä, jolloin monitoimitilalla ei koettu olevan merkittävää vaikutusta motivaatioon.

Osa haastateltavista mainitsi kuitenkin ergonomiahaasteet motivaation yhteydessä. Jos ergonomiahaasteet olisivat aiheuttaneet suurempia ongelmia, olisi niiden merkitys motivaatioon saattanut korostua enemmän. Ne joilla oli tiloissa ergonomian kanssa haasteita, mainitsivat sen vaikuttavan motivaatioon jonkin verran. Osa taas mainitsi hyvän ergonomian ja työolosuhteiden vaikuttavan positiivisesti työskentelyyn. Esimerkiksi sopivat säädöt työpisteellä, työpisteiden tuplanäytöt ja tavaroiden kuljettaminen kantolaukuissa helpottivat työntekoa monitoimitilassa.

### **Suorituskyky**

Suorituskykyyn liittyvissä tuloksissa korostuivat henkilöiden näkemykset oman työn vaatimuksista ja omasta tehokkuudesta. Kysyimme haastatteluissa kysymyksen: miten itse määrittelisit tehokkuuden työssäsi? Tehokkaana nähtiin esimerkiksi se, että työtehtävät ja projektit saatiin tehdyksi niille asetettujen aikarajojen sisällä. Huomiona nousi myös se, että se mikä on jollekin tehokas tapa työskennellä, ei välttämättä ole sitä toiselle. Joidenkin työ on jatkuvaa yhteydenpitoa ja koordinoimista, kun toisten työ on enemmän kirjoittamista ja asioiden pohtimista. Tosin kaikkien työ ei ole vain toista näistä.

Kysyessämme, miten työtäsi mitataan tai arvioidaan, kertoivat monet, että kehityskeskustelut ovat työkaluna. Suorituskykyyn, tehokkuuteen ja tavoitteisiin liittyviä asioita käytiin



läpi kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa. Sisäministeriössä kehityskeskusteluita on kaksi kertaa vuodessa. Niissä tarkoituksena on katsoa omia työn tavoitteita ja asettaa uusia tavoitteita tulevalle ajanjaksolle yhdessä esimiehen kanssa. Kehityskeskustelut perustuvat pitkälti itsearviointiin. Lisäksi VMbaro -kyselyn avulla, joka on valtion henkilöstötutkimus, mitataan koko ministeriötasolla kerran vuodessa muun muassa työtyytyväisyyttä ja johtamista. Monitoimitiloissa työskentely ei ole kuitenkaan vaikuttanut siihen, miten työtä arvioidaan.

Tutkimuksemme mukaan monitoimitila mahdollistaa paremmin vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Kysyimme haastateltavilta, mitkä tekijät monitoimitilassa vaikuttavat heidän suoriutukseensa työssä. Positiivisesti vaikuttavana tekijänä useat haastateltavat kertoivat, että niin sanottujen ad hoc tehtävien hoitaminen kotipesissä oli helpompaa ja nopeampaa, koska työntekijät olivat samassa tilassa. Lyhyitä keskusteluita oli helppo käydä kotipesissä, jolloin tiettyjä asioita saatiin hoidettua nopeammin ilman sähköpostiviestittelyä. Tämä tulos kuvastaa myös aiempien tutkimuksien tuloksia. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (Työterveyslaitos 2016, 56, 66) työntekijöiden siirtymisellä monitoimitilaan oli vaikutusta työyhteisön vuorovaikutuksen lisääntymiseen ja kollegoiden parempaan tavoitettavuuteen.

Useat haastateltavat kertoivat, että monitoimitilan kotipesissä suoriutumiseen vaikuttivat häly ja liikkuminen, jolloin keskittymistä vaativa työ oli haastavampaa. Keskeytyksistä mainittiin myös jonkin verran haastatteluissa. Samanlaisia tekijöitä ilmeni myös Työterveyslaitoksen monitoimitilatutkimuksessa, jossa työntekijöitä häiritsi monitoimitilassa esimerkiksi melu ja keskeytykset (Työterveyslaitos 2016, 70). Myös Barry P. Haynesin tutkimuksessa, jossa tutkittiin työntekijöiden tuottavuutta avotilassa, todettiin että avotiloissa keskeytykset työssä ja melu olivat suurimmat häiritsevät tekijät. Tutkimuksen mukaan nämä tekijät vaikuttivat työntekijöiden kokemaan tuottavuuteen työssä. (Haynes 2008, 191.)

Pyysimme haastateltavia kertomaan työn tavoitteiden mahdollisista muutoksista monitoimitilaan siirtymisen myötä. Suurin osa haastateltavista koki, että työn tavoitteet saavutetaan samalla tavalla kuin ennenkin, vaikka toimitilat vaihtuivat. Monitoimitilojen ei nähty vaikuttanut työn lopputulokseen. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että oman työn sisältö, joka oli merkittävä tekijä motivoitumisessa, oli pysynyt samana. Oma työtä suunniteltiin enemmän monitoimitilassa ja etäpäiviä hyödynnettiin enemmän kuin aiemmin.

Purcellin kehittämän AMO -suorituskykymallin mukaan työntekijän osaaminen (ability), motivaatio (motivation) ja mahdollisuus (opportunity) työssä linkittyvät tehokkaaseen suo-

riutumiseen (Ashdown 2014, 23–24). Tutkimuksemme mukaan haastateltavilla oli osaa-  
mista, motivaatiota ja mahdollisuuksia muokata työtä esimerkiksi hyödyntämällä etäpäiviä.  
Tästä syystä monitoimitilan ei koettu vaikuttavan suorituskyykyyn merkittävästi.

### **Vuorovaikutus**

Kysyimme haastateltavilta, kuinka vuorovaikutus työyhteisössä toimii ja onko siinä tapah-  
tunut muutoksia monitoimitiloihin siirtymisen myötä. Kaikki haastateltavista kertoivat, että  
vuorovaikutus on lisääntynyt monitoimitilassa. Tämä oli tutkimuksen merkittävä löydös. Li-  
sääntyneeseen vuorovaikutuksen kokemukseen syynä voi olla kasvokkain tapahtuva vuo-  
rovaikutus. Varsinkin kotipesissä ollaan tiiviimmin ja kollegoita näkee useammin avoti-  
loissa työskennellessä. Kasvokkainen viestintä on tehokas, tärkeä ja monipuolinen tapa  
viestiä, toimivasta teknologiasta huolimatta (Juholin 2013, 148). Juholinin (2013, 177) uu-  
den agenda -mallin mukaan työyhteisöviestintää tapahtuu erilaisilla foorumeilla, jotka voi-  
vat olla fyysisiä työtiloja, verkostoja tai virtuaalisia tiloja. Monitoimitiloja voidaan ajatella  
erilaista työyhteisöviestintää mahdollistavana tekijänä, jossa työtila on tärkein vuorovaiku-  
tusfoorumi.

Omien vuorovaikutustaitojen pohtimisesta ja kehittamisestä voisi olla hyötyä myös moni-  
toimitiloissa. Työnteko uusissa tiloissa on näkyvämpää ja tiiviimpää kuin huonetoimis-  
toissa, jonka vuoksi muita tulee ottaa huomioon enemmän. Joharin ikkunan avulla voi-  
daan kehittää ja arvioida omia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Kun itse ymmärtää saa-  
maansa palautetta ja osaa kertoa omia toiveita ja mielipiteitä avoimesti, ovat vuorovaiku-  
tustilanteet vaivattomampia. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30–31).

Monitoimitilan tuomat positiiviset tekijät vuorovaikutukseen korostuivat jokaisen henkilös-  
töryhmän haastatteluissa. Positiiviset vaikutukset työntekoon liittyivät kasvaneeseen yhtei-  
söllisyyteen ja vuorovaikutukseen, joka näkyi myös näkyvämpänä ryhmätyöskentelynä.  
Kotipesät mahdollistavat paremmin yhteistyötä yksikkörajojen yli, koska koko osasto on  
samassa avotilassa. Haastateltavat mainitsivat Erottajankadun väliaikaistiloissa osastojen  
yksiköiden ja ryhmien olleen omissa siivissään, jolloin osasto ei tuntunut haastateltavista  
niin yhtenäiseltä. Tutkimuksemme mukaan monitoimitilassa työskentely on madaltanut yk-  
sikkörajoja ja helpottanut vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua työntekijöiden kesken.

Lisääntyneestä yhteisöllisyydestä kertoo myös se, että puolet haastateltavista mainitsi  
työntekijöiden menevän useimmin yhdessä lounaalle kuin aiemmin. Vaikka kyseessä oli-  
kin pieni asia, oli se jäänyt vahvasti monen mieleen. Positiiviset ja varsin pienetkin asiat  
voivat piristää ja jäädä mieleen vahvasti, jos työyhteisön ilmapiiri on esimerkiksi kokenut

aiemmin kolahduksia. Hyvästä työyhteisöviestinnästä on hyvä pitää kiinni, sillä sen ylläpitäminen tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista sekä sen avulla innostutaan työstä (Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14).

Vuorovaikutuksen positiiviset ja haasteelliset tekijät tulivat esille myös hollantilaisen Center for People and Buildings -säätiön ja Delftin yliopiston tekemässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin työtilojen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Työntekijät työskentelivät vyöhykkeisiin jaetuissa avotiloissa. Tutkimuksessa vuorovaikutusta tuki yhteisien tilojen riittävä määrä sekä hyvin suunniteltu tilan käyttö. Haasteina monitoimitilassa olivat liian isot avotilat, jossa oli paljon ihmisiä sekä työntekijöiden työpisteiden vähäinen vaihtaminen. Vaikka avotilassa kommunikointi on helpompaa, voi liian iso avotila, jossa on paljon ihmisiä olla haitaksi muille työntekijöille sen meluisuuden vuoksi. On tärkeää järjestää monitoimitiloissa erilaisia vuorovaikutuksen mahdollistavia tiloja. Eli tiloja, joissa voi keskustella luottamuksellisista asioista, mutta myös avoimia tiloja, joissa voi käydä vuorovaikutteisempia keskusteluja. (Brunian ym. 2016, 41–43.)

Kotipesässä vuorovaikutuksen ristiriita nousi esille meidän tutkimuksessa, koska kotipesässä muiden liikkuminen ja hälinä häiritsivät haastateltavia ajoittain, mutta helpompi ja nopeampi vuorovaikutus koettiin positiiviseksi asiaksi. Kotipesässä työskentelyn ristiriidalla tarkoitetaan sitä, että ajoittain työssä tarvitaan hiljaisuutta keskittymistä varten, mutta tilassa pitäisi myös voida keskustella. Tästä syystä kotipesän avotiloissa oli ajoittain haastavampaa tehdä keskittymistä vaativia tehtäviä.

Monitoimitilassa luottamuksellisista asioista oli haastavampaa keskustella. Kahden keski-sille keskusteluille täytyi löytää jokin tila. Tämä asia tuli ilmi, kun kysyimme haastatteluisissa, minkälaista kokoustaminen on monitoimitilassa. Haastateltavat kertoivat, että aiemmin luottamukselliset asiat pystyttiin käymään työhuoneissa. Haastatteluissa mainittiin, että muita pitää ottaa huomioon monitoimitilassa enemmän kuin ennen.

Haastatteluissa kysyimme, miten tiedonkulku toimii henkilöstöryhmässä. Vastauksista selvisi, että monitoimitilojen ansiosta yhteydenpito ja tiedonkulku ovat nopeampaa ja turhien sähköpostiviestien lähettäminen oli osittain vähentynyt. Tiedonkulkua henkilöstöryhmien sisällä pidettiin pääosin toimivana. Osa kuitenkin mainitsi, että henkilöstöryhmän sisäistä tiedonkulkua voisi aina parantaa, mutta monitoimitilalla ei ole vaikutusta tähän.

### **Pelissäännöt ja yhdessä kehittäminen**

Muuttuvan työnteon vuoksi organisaation on hyvä olla mahdollisimman ketterä ja itseohjautuva, jotta se voisi olla varautunut toimintaympäristön muutoksiin. Organisaatio voi kehittää toimintatapojaan jatkuvasti olemalla ketterä ja itseohjautuva. Tätä organisoitumisen

tapaa kutsutaan itseohjautuvaksi. (Martela & Jarenko 2017, 11–12.) Sisäministeriössä työ on pitkälti itseohjautuvaa.

Tutkimuksen kohteena olleiden osastoiden osastokohtainen yhtäläisyys oli, että molemmat osastot olivat ryhtyneet toimenpiteisiin kotipesän vyöhykkeiden toimimattomuuden vuoksi, jotta jokainen voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä. Osastojen tekemät toimenpiteet tulivat esille haastatteluissa kysyttäessä, miten työnteko on muuttunut monitoimitilojen myötä sekä miten he hyödyntävät monitoimitilan eri tiloja ja vyöhykkeitä.

Toisella osastolla oli kotipesässä otettu kokeilukäyttöön jokapäiväinen hiljaisen työn aika kello 13–15, jolloin ei puhuttu ääneen, vaan kommunikointi tapahtui esimerkiksi Lyncin avulla. Tämä kokeilu oli vasta alkanut meidän tehdessä tätä tutkimusta. Toinen osasto taas oli itse päättänyt jakaa kotipesän kahtia pysyvästi hiljaiseen puoleen ja yhteistyöpuoleen. Molemmilla osastoilla oli jonkin verran muutettu työpisteiden paikkoja sopivimmiksi, jotta ne palvelisivat paremmin heidän tarpeitaan työnteossa. Yhdessä kehittämistä oli siis jo tehty osastoilla. Yhteisistä pelisäännöistä sopiminen myös osoittaa, että koko työyhteisön jäseniä on kuunneltu, ja tehty yhdessä kompromisseja. Jatkoa ajatellen uusista sovituista pelisäännöistä on hyvä pitää kiinni, jotta kokeilut onnistuisivat ja voitaisiin päättää niiden jatkosta.

Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä ja ajan saatossa ihmisiä myös vaihtuu, jolloin myös pelisääntöjen sovittaminen voi olla vaikeaa. Tämän vuoksi olisi hyvä käydä pelisääntöjä aika ajoin läpi ja mahdollisesti muuttaa pelisääntöjä. Pelisääntöjen noudattaminen on tärkeää, sillä se tukee myös organisaation yhtenäisyyttä sekä auttaa henkilöstöä näkemään muutosten hyödyt. (Järvinen 2017, 91–92.)

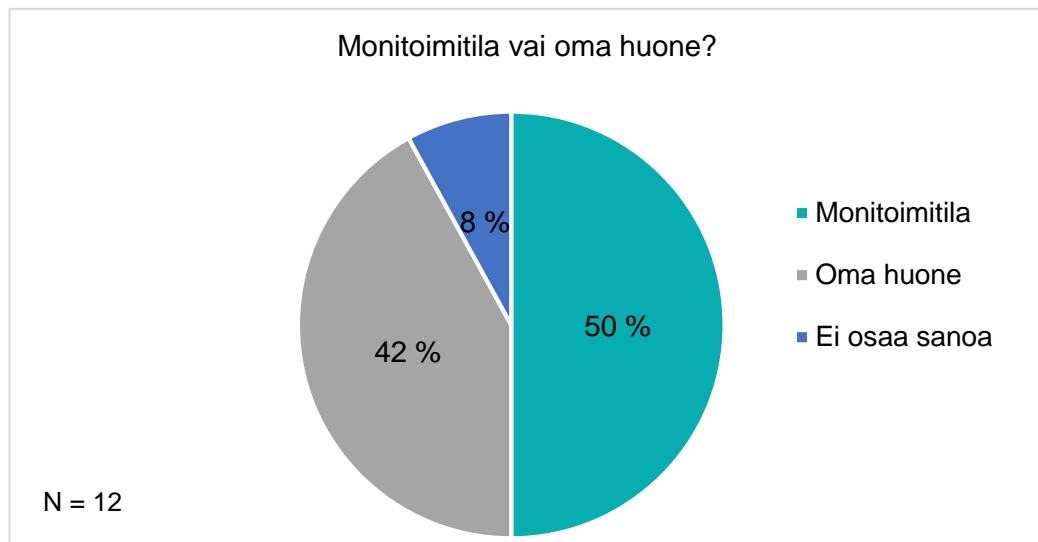
Kun suunnitellaan uutta työympäristöä, on projektissa mukana olevien organisaation työntekijöiden yhteistyö yleensä sujuvaa. Työympäristön seuranta saattaa jäädä vähemmälle huomiolle silloin, kun projekti päättyy. (Mitronen ym. 2015, 7.) Toimitilahankkeen päättymisen jälkeen olisi tärkeää varmistaa, että työympäristöä seurattaisiin ja sitä kehitettäisiin jatkuvana prosessina.

#### **6.4.5 Lisäkysely teemahaastattelujen tukena**

Tutkimuksen loppusuoralla lähetettiin teemahaastatteluun osallistuneille 12 henkilölle lyhyt sähköpostikysely. Kaikki haastatellut vastasivat kyselyyn. Ensimmäisessä kysymyksessä heitä pyydettiin antamaan arvosana monitoimitilalle. Asteikko oli: 5=erinomainen, 4=kiitet-

tävä, 3=hyvä, 2=tyydyttävä, 1=välttävä. Monitoimitilan keskiarvoksi saatiin 3,08, eli as-  
teikon mukaan hyvä. Samanlainen keskiarvoluku voidaan saada toisistaan paljonkin eroa-  
vista vastauksista (Kananen 2015, 310). Mutta lisäkyselyssä kukaan vastanneista ei anta-  
nut arvosanaksi ääripäitä eli välttävää tai erinomaista. Osa vastanneista antoi myös puo-  
likkaita numeroita, joten keskiarvo laskettiin sen mukaan.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin ”Kummassa työskentelisit mieluummin: monitoimitilassa  
vai omassa työhuoneessa?”. 50 % (6) vastanneista työskentelisi mieluiten monitoimiti-  
lassa ja 42 % (5) omassa huoneessa. 8 % (1) vastanneista ei osannut valita monitoimiti-  
lan ja oman huoneen välillä. Tulos esitetään kuviossa 7.



Kuvio 7. ”Kummassa työskentelisit mieluummin?” kysymyksen tulos

Osa lisäkyselyn toiseen kysymykseen vastanneista kertoi myös perusteluita valinnalleen. Yksi vastanneista, joka valitsi mieluummin oman työhuoneen, kertoi perusteluna, että oma huone mahdollistaa tuloksellisen työskentelyn yhdestä paikasta. Hän kertoi, että monitoimitilankin pitäisi käytännössä mahdollistaa tuloksellinen työskentely, mutta heidän käytössä oleva tilaratkaisu jättää vielä vaiheeseen. Yksi vastaajista ei osannut sanoa kummassa työskentelisi mieluummin. Hän mainitsi kuitenkin, että keskittymistä vaativa työ oli omassa huoneessa helpompaa.

Osa vastanneista, jotka valitsi mieluummin monitoimitilassa työskentelyn, kertoi perusteluna, että aidosti toimivat monitoimitilat olisivat mielekkäämmät kuin oma huone. Valintaa perusteltiin sanoilla; aidosti toimiva ja toimivampi monitoimitila. Pohdimme, että näillä perusteluilla voi olla yhteys teemahaastatteluiden tuloksiin, joissa kerrottiin kotipesän vyöhykejaon toimimattomuudesta.

## 7 Johtopäätökset ja arviointi

Tutkimuksesta johdetut kehittämis ehdotukset esitellään alaluvussa 7.1. Alaluvussa 7.2 kerrotaan, mikä tekee tutkimuksesta luotettavan ja hyödyllisen. Lopuksi alaluvussa 7.3 arvioidaan opinnäytetyötä kokonaisuutena sekä omaa oppimista prosessin aikana.

### 7.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämis ehdotuksina monitoimitiloihin haastatteluiden perusteella nousivat muun muassa sermien lisääminen kotipesiin ja työpisteiden paikkojen uudelleen sijoittelu. Kotipesien työpisteiden yksityisyyttä voitaisiin lisätä työpisteiden paremmalla sijoittelulla ja sermeillä siten, ettei olisi niin sanottuja parempia paikkoja. Työpisteiden paikkoja voitaisiin yhdessä muokata ja selvittää kokeilemalla, mikä toimii missäkin.

Mitta-asteikkoa pöytiin ehdotettiin myös paremman ergonomian saavuttamiseksi. Mitta-asteikon avulla tiedetään pöydän korkeus, jolloin pöytä voitaisiin säätää omien mittojen mukaan paikasta riippumatta samaan korkeuteen joka päivä.

Kuten haastatteluissa osa haastateltavista kertoi, on luottamuksellisille keskusteluille välillä haastavaa löytää sopiva vapaana oleva tila. Pikakokoustamisesta ja ryhmätyöskentelystä voisi tulla helpompaa, jos joka kerroksessa yhdestä kokoushuoneesta tehtäisiin tila, jota ei varattaisi etukäteen, vaan siellä saisi pistäytyä. Tällaista työskentelyä varten olevia huoneita ei varattaisi etukäteen ollenkaan, vaan niitä voitaisiin hyödyntää sen mukaan, kun niitä tarvitsee ja ne ovat vapaana. Silloin ei tarvitsisi miettiä huoneen varaustilannetta, vaan työskentelyn aloitus onnistuu heti. Tällöin kahvio- ja sosiaalityloja ei välttämättä tarvitsisi käyttää niin usein pikapalaveri-ihin. Kuten Center for People and Buildings -säätön ja Delftin yliopiston tutkimuksessa ilmeni, työntekijöiden tyytyväisyyteen monitoimitilassa vaikuttii kokoustilojen nopea saatavuus. (Brunia ym. 2016, 42).

Mahdollinen jatkotutkimus voisi käsitellä tulevaisuuden toimitiloja ja monitoimitilan merkitystä muuttuvassa työelämässä. Kuten The Future of Jobs -raportissa mainittiin, työnteke tulee muuttumaan, jolloin esimerkiksi tekoälyn vaikutus korostuu ja rutiinitehtävät saattavat vähentyä ja luovuuden merkitys korostua. Se voi johtaa hiljaisen työn ajan tai hiljaisen työn alueen merkityksen muuttumiseen. Hiljaisen työn alueen tarve voi muuttua tulevaisuudessa jo kasvavan etätyöskentelynkin takia.

Mielenkiintoista olisi myös tehdä tämä sama tutkimus vuoden päästä, ja selvittää onko suorituskyvyn, motivaation tai vuorovaikutuksen tulokset muuttuneet. Tutkimuksen voisi tehdä koko sisäministeriölle käyttämällä kvantitatiivista tutkimusotetta.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella muutamilla eri keinoilla. Yksi luotettavuuskriteeri on saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Aineiston kylläntymisellä eli saturaatiolla tarkoitetaan sitä, kun aineisto alkaa toistaa itseään eikä tuo enää uusia näkökulmia. (Kananen 2015, 352–355).

Tutkittavien määrä tulisi arvioida mahdollisimman lähelle saturaation rajaa, jotta laatukriteerit täyttyisivät. Etukäteen on hankala arvioida, mikä olisi sopiva haastateltavien määrä laadullisessa tutkimuksessa, mutta yleisesti ottaen noin 12–15 haastateltavaa katsotaan olevan sopiva määrä, jolla kylläntyminen saavutetaan. Luotettavuuteen vaikuttaa myös oikeiden termien ja käsitteiden käyttö tutkimuksessa. (Kananen 2015, 146.) Tutkimuksemme teemahaastatteluiden vastaukset toistivat toisiaan. Huomasimme molemmat jo omia haastatteluja tehdessämme, että monissa kohdissa haastateltavat kertoivat samantlaisia asioita, joten aineiston kylläntymispiste saavutettiin.

Myös triangulaatiota voidaan käyttää tutkimuksen tulosten luotettavuuden varmistamisessa. Kun tutkimuksessa päädytään johonkin tulokseen, ei voida olla täysin varmoja, onko tulos oikea. Tällöin voidaan käyttää muun muassa kirjallisuutta tai aiheeseen liittyviä dokumentteja apuna vahvistamaan tulkintaa. Lisäksi havainnointia voidaan käyttää puoltamaan tutkimustuloksia. (Kananen 2015, 358–359.) Meidän tutkimustuloksiamme tukevat eri kirjallisuuslähteet ja tutkimukset erilaisista työympäristöistä ja niiden vaikutuksista viihtyvyyteen ja tehokkuuteen. Lisäksi omakohtaiset kokemuksemme ja havaintomme sisäministeriön monitoimitiloista tukevat tuloksissa esitettyjä huomioita.

Työn lopussa päädyimme täydentämään tutkimustamme lyhyellä sähköpostikyselyllä, koska halusimme haastattelutuloksille lisää vahvistusta ja numeroilla osoitettavaa tietoa. Lisäkyselyn tulokset vahvistavat mielestämme teemahaastattelujen tuloksia tyytyväisyyden osalta. Tämä puolestaan vahvistaa tuloksien luotettavuutta.

Opinnäytetyö on sisäministeriötä hyödyttävä, koska tulosten perusteella he saavat ajantasaisen tiedon monitoimitilan vaikutuksista työntekoon kahden osaston henkilöstöryhmien näkökulmasta. Tutkimuksesta voi olla hyötyä myös muille valtion organisaatioille ja virastoille, jotka ovat muuttaneet tai muuttamassa monitoimitiloihin, kuten esimerkiksi sisäministeriön hallinnonalaan kuuluva Maahanmuuttovirasto. Tämän vuoksi uskomme, että tutkimuksemme on ajankohtainen ja työelämälähtöinen.

### 7.3 Työn ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyön prosessi lähti käyntiin, kun olimme vielä työharjoittelussa sisäministeriössä. Päätimme yhdessä työnjaosta ja vastuualueista, joista kirjoitimme. Työskentelyssä hyödynsimme Haaga-Helian Sharepoint-alustaa, jonne kokosimme kaiken kirjallisen materiaalin. Itse opinnäytetyön kirjoittamisen aloitimme teoriaosuudesta.

Olimme tyytyväisiä valitsemiimme näkökulmiin, mutta huomasimme, että monet teorianäkökulmat ovat kytköksissä toisiinsa. Esimerkiksi suorituskyky on paljon kytköksissä motivaatioon. Teoriaosuus myös muokkautui opinnäytetyöprosessin aikana. Koska aiheemme oli monitoimitilan vaikutukset työntekoon, päätimme jättää Erottajalla työskentelyn toissijaiseksi näkökulmaksi. Haastattelutilanteissa tuntui irralliselta kysyä Erottajalla työskentelystä, kun pohdimme monitoimitilan vaikutuksia työntekoon.

Lähteinä käytimme suomenkielistä ja englanninkielistä HR-kirjallisuutta sekä viestinnän kirjallisuutta. Lisäksi hyödynsimme muutamia kansainvälisiä toimistoympäristötutkimuksia. Työterveyslaitoksen julkaisut olivat myös hyviä lähteitä, sillä he olivat perehtyneet monitoimitilaympäristöön, josta löytyi muuten yllättävän vähän tutkimustietoa suomenkielellä. Käytimme lähteenä myös Senaatti-kiinteistöjen kotisivuja, koska Senaatti on keskeinen toimija valtion työympäristöuudistuksissa, ja näin ollen heillä on paljon tietoa monitoimitiloista. Senaatti ei kuitenkaan ollut ainut lähteemme monitoimitiloista, joten uskomme, että tekstimme on luotettavaa ja kriittistäkin.

Monitoimitilan vaikutusta työntekoon oli haastavaa tutkia, vaikka aiheena se oli mielenkiintoinen. Työn edetessä huomasimme, että monitoimitilan vaikutukset työntekoon ovat hyvin monisyisiä ja tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien omiin sen hetkisiin kokemuksiin. Tehdessämme teemahaastatteluja ja lisäkyselyä työntekijät olivat ehtineet olla monitoimitilassa alle vuoden ja toimintaa tiloissa kehitetään koko ajan. Tämän vuoksi pohdimme, oliko liian aikaista tutkia monitoimitilan vaikutusta työntekoon. Mielestämme saavutimme kuitenkin työlle asetetun tavoitteen eli selvitimme, millaisia vaikutuksia monitoimitilalla on työntekoon.

Tutkimuksen kannalta käytännön haasteeksi nousi se, että emme olleet toistemme haastatteluissa fyysisesti, joten kummallakin nousi hieman erilaisia lisäkysymyksiä haastattelutilanteissa. Uskomme kuitenkin, että saimme haastateltavilta todenmukaisimman vastauksen, kun teimme haastattelut omilla osastoillamme tuttujien ihmisten kanssa keskenään.



Kun käyttää laadullista menetelmää, vastauksista tulee löytää samaa tarkoittavat merkitykset, vaikka haastateltavat ovat ne eri tavalla kertoneet. Onnistuimme löytämään vastauksista samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tämän aiheen tutkimiseen sopi osittain laadullinen tutkimusote, koska sillä pyritään ymmärtämään ilmiötä. Ilmiön eli monitoimitilan vaikutus työntekoon ei ollut yksiselitteinen. Tätä tutkimusta olisi vielä voitu täydentää Webropol -kyselyn avulla, jossa oltaisiin kysytty teemojen mukaan tarkkoja kysymyksiä, jotta keskeisimpiä tuloksia olisi voitu esittää graafisesti esimerkiksi diagrammein. Kysely olisi voinut vahvistaa teemahaastattelussa nousseita asioita, sillä oletuksella, että tulokset olisivat olleet samankaltaisia haastattelututkimuksen kanssa.

Loppua kohden teimme enemmän kirjoitustyötä fyysisesti yhdessä, erityisesti vastausten analysoinnin takia. Opinnäytetyö parityönä osoittautui meille sopivaksi, koska tavoitteet olivat samanlaisia. Myös aikataulujen yhteensovittaminen kurssien, opinnäytetyön ja töiden kesken oli sujuvaa. Opinnäytetyön tekeminen parin kanssa oli kaiken kaikkiaan hyvin opettavaista. Meistä molemmista tuntui, että opimme prosessin aikana paljon monitoimitilaan liittyvistä tekijöistä sekä parityöskentelystä.

Lopuksi haluamme kiittää sisäministeriön maahanmuutto-osastoa ja kansainvälisten asioiden yksikköä yhteistyöstä ja kannustamisesta. Kiitos kuuluu haastateltaville ja kaikille apuna olleille sisäministeriön työntekijöille, jotka tarjosivat lähtökohdan opinnäytetyön onnistumiselle. Lisäksi haluamme kiittää Haaga-Helian opinnäytetyöohjaajaa ja muita apuna olleita opettajia opinnäytetyöprosessin aikana.

## Lähteet

- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Teoksessa Räsänen, H. (toim.) Työpoliittinen aikakauskirja, 2015, 2, s. 26–37. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?sequence=1#page=26>. Luettu: 17.4.2018.
- Armstrong, M. 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page. London.
- Ashdown, L. 2014. Performance management. Kogan Page. London.
- Beijer, M. & De Been I. 2014. The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. Journal of Facilities Management, 12, 2, s.142–157. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JFM-02-2013-0011>. Luettu: 20.4.2018.
- Brunia, S., De Been, I. & Van der Voordt, T. 2016. Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. Journal of Corporate Real Estate, 18, s. 30–47. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JCRE-10-2015-0028>. Luettu: 12.2.2018.
- Duck, S. & McMahan, D. T. 2012. The Basics of Communication: A Relational Perspective. SAGE. USA.
- Franssila, H. 2017. Tietotyön suorituskyky. Luettavissa: <https://www.senaatti.fi/tyoymparisto/inspiraatio/artikkeli/tietotyön-suorituskyky/>. Luettu 7.2.2018.
- Haapakangas, A. 2014. Monitilatoimisto asiantuntijaorganisaatiossa. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 16. Luettavissa: <http://www.duodecimlehti.fi/lehti/2014/16/duo11786>. Luettu: 21.3.2018.
- Haynes, B. 2008. An evaluation of the impact of the office environment on productivity. Facilities, 26, 5, s. 178–195. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02632770810864970>. Luettu: 12.2.2018.

Juholin, E. 2013. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Management Institute of Finland. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent. Helsinki.

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Palvalin, M. & Vuolle, M. 2015. SmartWoW – constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Management*, 54, 4, s. 479–498. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJPPM-06-2013-0122>. Luettu: 13.2.2018.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. JAMK. Jyväskylä.

Kauppakamari 2013. Aikaa ei voi hallita, mutta hyvä suunnittelu auttaa. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/2013/01/03/aikaa-ei-voi-hallita-mutta-hyva-suunnittelu-auttaa/>. Luettu: 4.2.2018.

Ketola, R. 2007. Toimiva toimisto. Työterveyslaitos. Tampere.

Kinnunen, M., Maukola-Juuso, S. & Veijalainen, R. 2017. Yhteinen ymmärrys työelämän muutoksissa. Ketterät kirjat Oy. Vantaa.

Kuntaliiton verkkojulkaisu 2013. Työyhteisö toimii, jotta olisi olemassa. Helsinki. Luettavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf). Luettu: 26.2.2018.

Launis, M., Lehtelä, J. 2011. Ergonomian periaatteet ja käyttöalueet. Teoksessa Launis, M. & Lehtelä, J. (toim.) *Ergonomia*, s. 17–37. Työterveyslaitos. Tampere.

Launis, M. 2011 Työpisteen mitoitus. Teoksessa Launis, M. & Lehtelä, J. (toim.) *Ergonomia*, s. 147–164. Työterveyslaitos. Tampere.

Lehtelä, J. 2011. Työtilat ja kulkutiet. Teoksessa Launis, M. & Lehtelä, J. (toim.). *Ergonomia*, s. 129–146. Työterveyslaitos. Tampere.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

MacRae, I. & Furnham, A. 2017. Motivation and Performance: a guide to motivating a diverse workforce. Kogan Page. London.

Manka Marja-Liisa, 2013. Työnilo. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.

Mitronen, L., Korhonen, K. & Rita, J. 2015. Arvoa luova työympäristö. Luettavissa: <https://www.senaatti.fi/app/uploads/2017/05/Arvoa-luova-tyoymparisto-asiantuntija-artikkeli.pdf>. Luettu: 22.3.2018.

Mullins J. Laurie. 2016. Management & organisational behaviour. Pearson. USA.

Senaatti 2015. Lyhyt oppimäärä monitilaympäristöstä. Luettavissa: <https://www.senaatti.fi/tyoymparisto/inspiraatio/artikkeli/lyhyt-oppimaara-monitilaymparistosta/>. Luettu: 28.2.2018.

Senaatti 2018. Työympäristö Luettavissa: <https://www.senaatti.fi/tyoymparisto/inspiraatio/artikkeli/sesam-aukenee-yhteinen-tyotila-kutsuu-kaikkia-valtion-tyontekijoita/>. Luettu: 7.2.2018.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Sisäministeriö 2017a. Sisäministeriön henkilöstökertomus 2016. Helsinki. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79883>. Luettu: 16.2.2018.

Sisäministeriö 2017b. Aikataulu ja tapahtumat. Intrasivut. Projektin vaiheet. Luettu: 16.2.2018.

Sisäministeriö 2017c. Aikataulu ja tapahtumat. Intrasivut. Pelisäännöt. Luettu: 16.2.2018.

Sisäministeriö 2018a. Sisäministeriö työpaikkana. Luettavissa: <http://intermin.fi/ministerio/sisaministerio-tyopaikkana>. Luettu 19.2.2018.

Sisäministeriö 2018b. Hallinnon ala. Luettavissa: <http://intermin.fi/ministerio/hallinnonala>. Luettu: 16.2.2018.

Sisäministeriö 2018c. Osastot ja yksiköt. Luettavissa: <http://intermin.fi/ministerio/johto-ja-organisaatio/osastot-ja-yksikot>. Luettu: 19.2.2018.

Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot. Bookwell Oy. Porvoo.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki

Työterveyslaitos 2018a. Monitilatoimisto työympäristönä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyotilojen-suunnittelu/monitilatoimisto-tyoymparistona/>. Luettu: 19.1.2018.

Työterveyslaitos 2018b. Toimisto ja tietotyö. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/toimisto-ja-tietotyö/>. Luettu: 24.2.2018.

Työterveyslaitos 2016. Monitilatoimistojen sisäympäristö, käytettävyys ja tilan käyttäjien hyvinvointi (MOSI). Tutkimushankkeen loppuraportti. Luettavissa: [https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/114119\\_loppuraportti/63d96d18-fd4c-4d9b-aa23-e71dc4faf80d](https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/114119_loppuraportti/63d96d18-fd4c-4d9b-aa23-e71dc4faf80d). Luettu: 26.2.2018.

Työturvallisuuskeskus 2018b. Työyhteisö. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso). Luettu: 26.2.2018.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Work Economic Forum. 2016a. The Future of Jobs, Executive Summary. Luettavissa: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf). Luettu: 16.2.2018.

Work Economic Forum. 2016b. Global Challenge Insight Report. Luettavissa: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf). Luettu: 16.2.2018.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Puolistrukturoitu teemahaastattelu – kysymykset**

- Kuvaile lyhyesti työtehtäviäsi
- Minkä tyyppisissä työtiloissa olet aiemmin ylipäättään työskennellyt?
- Osallistuitko tilojen suunnittelutyöpajoihin ennen muuttoa Kirkkokadulle?

#### **Työnteon eri muodot:**

- Miten monitoimitilaan muutto on vaikuttanut työntekoosi? Minkälaisia eroja olet havainnut monitoimitiloihin siirtymisen jälkeen?
- Miten viihdyt uusissa tiloissa? Miten hyödynnät eri vyöhykkeitä ja monitoimitiloja yleisesti?
- Onko etätyöskentelysi määrä muuttunut uusien monitoimitilojen myötä? Kuinka hyödynnät etätyöskentelyn mahdollisuutta?
- Minkälaista ryhmätyöskentely ja kokoustaminen ovat monitoimitiloissa?
- Mitä mieltä olet monitoimitilojen tekniikasta? Mitä ohjelmia hyödynnät työssäsi?
- Kuvaile asiakirjojen säilyttämistä ja sen toimivuutta monitoimitiloissa
- Mitä positiivisia asioita monitoimitila on tuonut työskentelytapoihisi?

#### **Motivaatio:**

- Miten toteutat itseäsi ja onnistut hyödyntämään omia vahvuuksiasi työssäsi? Miten voisit vielä paremmin toteuttaa vahvuuksiasi työssäsi?
- Mikä motivoi sinua työssäsi?
- Kuvaile työolosuhteiden (työergonomia, tilat/välineet, työturvallisuus) vaikutusta työmotivaatioosi.
- Miten monitoimitilassa työskentely heijastuu motivaatioosi? Huomaatko eroja motivaatiossasi verrattuna Erottajalla työskentelyyn?

#### **Suorituskyky:**

- Kuvaile työsi tavoitteita ja näkemystä työn tavoitteiden saavuttamisesta.
- Miten itse määrittelisit tehokkuuden työssäsi?
- Miten työtesi mitataan / arvioidaan?
- Mitkä tekijät monitoimitilassa vaikuttavat suoritukseesi työssä? Plussat ja miinukset.
- Kerro työsi tavoitteiden mahdollisista muutoksista monitoimitilaan siirtymisen myötä.
- Miten johdat itseäsi työssä ja koetko tässä tapahtuneen muutosta monitoimitilaan siirtymisen myötä?
- Verrattuna Erottajalla työskentelyyn, miten kuvailisit monitoimitilan vaikutusta työntekosi tehokkuuteen? (Entä Kirkkokatu ennen remonttia, onko sinulla huomioita)

#### **Vuorovaikutus:**

- Miten vuorovaikutus työyhteisössäsi mielestäsi toimii?
- Onko siinä mielestäsi tapahtunut muutoksia monitoimitilaan siirtymisen myötä? Mikä vuorovaikutuksessa on toimivaa?
- Miten tiedonkulku toimii mielestäsi henkilöstöryhmässä?

## **Liite 2. Lyhyt lisäkysely sähköpostitse**

1. Minkä numeron antaisit monitoimitilalle asteikolla 1–5?  
(5=erinomainen, 4=kiitettävä, 3=hyvä, 2=tyydyttävä, 1=välttävä)
2. Kummassa työskentelisit mieluummin: omassa työhuoneessa vai monitoimitilassa?